

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Jaroslava Babková

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jmenování zástupce ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace

Appointment a deputy school director from internal resources of the
organization

Jaroslava Babková

Vedoucí práce: Mgr. Trojanová Irena, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Jmenování zástupce ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace“ vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 17. července 2015

.....

podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za její odborné rady a věnovaný čas. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu v průběhu celého studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou jmenování zástupce ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace a jejím cílem je definovat především klady a zápory tohoto typu jmenování.

Teoretická část vychází ze studia odborné literatury a platných právních norem. Výzkumná část byla provedena formou dotazníkového šetření a třemi rozhovory. Dotazník byl sestaven podle odborné literatury tak, aby sledoval faktory týkající se rozhodování při výběru pracovníka, který již delší dobu pracuje v organizaci a zjišťoval, jak je v praxi prováděn výběr zástupce ředitele. Rozhovory byly vedeny se třemi řediteli základních škol, kteří odpovídali na otázky ohledně výběru zaměstnance na pozici zástupce ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace. Výstupem práce je komparace získaných informací v rámci kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

KLÍČOVÁ SLOVA

management školy, organizační struktura, zástupce ředitele, výběr pracovníka, výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů organizace

ANNOTATION

This Bachelor thesis deals with an issue of Deputy Director Appointment from internal resources and its aim is identifying especially the pros and cons of this type of appointment.

The theoretical part is based on a study of the scientific literature and the valid legal standards. The research part was performed by a questionnaire investigation and three interviews. The questionnaire was compiled according to the scientific literature to monitor the factors regarding to a deciding during a selection of the employee who has been working in the organization for a long time and to find out how the selection of the deputy director is performed in practice. The interviews were carried out with three primary school directors who answered the questions concerning the selection of an employee for the Elementary school Deputy Director position from internal resources. The comparison of the obtained information within qualitative and quantitate research is the result of this thesis.

KEYWORDS

Personnel management, organization structure, deputy director, selection of employee, pros and cons of an obtaining of employees with internal resources of the organization

Obsah

1	Úvod	8
2	Teoretická část.....	9
2.1	Management.....	9
2.1.1	Vymezení pojmu management	9
2.1.2	Manažer a úrovně managementu	10
2.1.3	Management školy.....	11
2.1.4	Zástupce ředitele školy (manažer).....	14
2.2	Organizační struktura.....	17
2.2.1	Organizační schéma.....	17
2.3	Zástupce ředitele	21
2.3.1	Funkce zástupce ředitele.....	21
2.3.2	Právní vymezení a pracovní náplň zástupce ředitele.....	22
2.4	Personalistika a výběr zaměstnanců	24
2.4.1	Personalistika.....	24
2.4.2	Personální strategie školy	24
2.4.3	Personální činnosti.....	25
3	Výzkumné šetření	33
3.1	Předmět výzkumu	33
3.2	Výzkumné otázky	33
3.3	Výzkumné metody	33
3.4	Výzkumný vzorek.....	34
3.5	Dotazníky.....	34
3.6	Výstupy dotazníkového šetření – grafy s komentářem.....	35
3.6.1	Graf č. 1	35

3.6.2	Graf č. 2	36
3.6.3	Graf č. 3	37
3.6.4	Graf č. 4	38
3.6.5	Graf č. 5	39
3.6.6	Graf č. 6	40
3.6.7	Graf č. 7	41
3.6.8	Graf č. 8	42
3.6.9	Graf č. 9	43
3.6.10	Graf č. 10	45
3.6.11	Graf č. 11	46
3.7	Interview	49
3.7.1	Interview č. 1	49
3.7.2	Interview č. 2	51
3.7.3	Interview č. 3	52
3.8	Souhrn šetření	55
4	Závěr	60
5	Seznam použitých informačních zdrojů	62
6	Přílohy	64
6.1	Dotazník pro výzkumné šetření	64

1 Úvod

Téma bakalářské práce se zabývá problematikou jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace. K výběru tématu mě vedlo zjistit, jakým způsobem ředitelé základních škol své zástupce vybírají, neboť neexistuje žádný právní dokument, který by při samotném výběru zástupce ředitele stanovil jasná a jednoznačná pravidla.

Cílem této práce je definovat výhody a nevýhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace a to dotazníkovým šetřením a rozhovory. Úkolem je zjistit, zda je jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace výhodou, či nevýhodou a v čem tyto spočívají. Práce může být určitým přínosem pro ředitele základních škol při jejich rozhodování.

Svou práci jsem rozdělila na tři základní oblasti. Část teoretickou, ve které jsem čerpala poznatky k výše uvedenému tématu z odborné literatury. Nejprve jsem se věnovala funkci zástupce ředitele, co obnáší a jaké je jeho legislativní ukotvení a poté zmiňuji personální práce související s výběrem zaměstnance.

Druhou část jsem věnovala výzkumu, kdy jsem prostřednictvím předem připraveného dotazníku oslovila 150 respondentů – ředitelů základních škol ve Středočeském kraji. Výsledky výzkumu jsem zpracovala do grafů a tabulek, jež jsou součástí této práce.

Výzkum jsem rozšířila o tři osobní návštěvy ředitelů základních škol v regionu okresu Benešov, kteří mi rovněž poskytli cenné informace.

Ve třetí části bakalářské práce jsem se zabývala celkovým vyhodnocením výzkumu, jednotlivými pohledy a důvody jmenovat či nejmenovat zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace.

V závěru své práce jsem se snažila objektivně zpracovat a posoudit klady a zápory při výběru zástupce ředitele právě z vnitřních zdrojů školy.

2 Teoretická část

2.1 Management

2.1.1 Vymezení pojmu management

„Ve světové i české manažerské literatuře posledního desetiletí lze snadno nalézt desítky definic pojmu „management“ a jejich odlišných interpretací. Neexistuje tudíž jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu.“¹ Slovo management pochází z anglického výrazu „to manage“ s širším významem řídit, vést, spravovat, ovládat.

Lze ho v tomto směru charakterizovat jako souhrn činností k zabezpečení správného fungování organizace. Jedná se o systematický proces, který v sobě zahrnuje plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu a který vede k dosažení požadovaných cílů organizace. V českém prostředí se často používá pojem „řízení“, který ovšem ne zcela přesně vystihuje komplexnost pojmu management.

Management tedy *„označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“²*

Na pojem management lze tedy nahlížet z různých úhlů pohledu. Obecně je možné zdůraznit tři nejdůležitější významy:

Management jako **specifická aktivita**, která představuje označení funkce ve smyslu řízení organizace a vedení zaměstnanců, kde hlavním cílem je dosažení určitých cílů organizace, její úspěšnost a efektivita, či prosperita organizace.

Management jako termín označující **řídící pracovníky** v organizaci. Tedy označení manažerské funkce a zároveň skupiny lidí, kteří představují vedoucí pracovníky a faktické vykonavatele manažerských úkolů.

Management jako **vědní disciplína**. Věda, která v sobě zahrnuje teoretická východiska, pravidla i konkrétní doporučení. Věda, která je živá, neustále se vyvíjející a reagující na nové podněty zejména z praxe.

¹ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s. 11

² Tamtéž s. 11

2.1.2 Manažer a úrovně managementu

V současné době představuje pojem manažer označení vedoucího pracovníka, který byl do funkce buď zvolen, jmenován, zmocněn nebo ustanoven a aktivně vykonává činnosti spojené s řízením. Manažer nese plnou odpovědnost za jemu svěřené oblasti řízení v rámci organizace a je pro výkon požadovaných řídicích činností vybaven potřebnými kompetencemi. Osoba manažera má často rozhodující vliv nejen na výsledky jemu svěřené oblasti, či celou organizaci, ale také na kvalitu práce a její celkovou úspěšnost a konkurenceschopnost. Lze tedy konstatovat, že pro řízení každé organizace představuje manažer, či manažerský tým, klíčové osoby. V moderním managementu tak představuje výchova manažerů a rozvoj jejich schopností, dovedností, zcela zásadní roli.

Jednotlivé úrovně managementu se postupně vyvíjely v závislosti na stále vzrůstajících požadavcích na jednotlivé úrovně řízení.

„Jak se stávaly podnikatelské subjekty i neziskové organizace rozsáhlejšími a členitějšími, rozšiřovaly předmět své činnosti atd., tak se zvyšovaly nároky na jejich řízení a členění managementu.“³

Podle úrovně řízení lze management rozčlenit do tří základních skupin:

Základní úroveň řízení – manažeři první linie

Zajišťují řízení na nejnižší úrovni. Manažeři první linie již řídí výkonné pracovníky a jsou s nimi v přímém kontaktu. Svojí činností zajišťují přímý provoz a běžné úkoly organizace.

Střední úroveň řízení – střední manažeři

Do této úrovně lze zařadit vedoucí větších úseků. Z hlediska organizační struktury se může jednat o vedoucí jednotlivých útvarů organizace a společně s managementem první linie představují výkonný management, zejména vzhledem k tomu, že k jejich úkolům patří především zabezpečení komunikace mezi vrcholovým managementem a pracovníky provozu.

³ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5, s. 21

Vrcholová úroveň řízení – TOP management

„Vrcholoví manažeři jsou relativně odděleni od organizace a přebírají zodpovědnost za vlastníky. Těsnou vazbou na vlastníky je vytvářeno jejich zvláštní postavení v hierarchii řízení.“⁴

Jedná se o nejvyšší řídicí pracovníky organizace, jejichž úkolem je vytvářet vize, koncepce a strategické plány, které určují vývoj organizace obvykle v delším časovém horizontu. V jejich kompetenci je také koordinace veškerých činností. Konečné výsledky organizace závisí tak do značné míry na kvalitě jejich práce. Význam jejich postavení a rozsah kompetencí často specifikují nejdůležitější oficiální dokumenty organizace.

2.1.3 Management školy

„Školní management – Plánování, organizování, řízení a kontrola činnosti školy či školského zařízení prováděná řediteli škol, jejich zástupci či školskými manažery v oblasti pedagogické, organizační a materiálně – finanční.“⁵ Managementem školy lze tedy, dle výše uvedené definice, chápat ředitele školy, jeho zástupce a ostatní osoby, které se podílejí na řízení školy. Konkrétní osoby zodpovědné a zajišťující specifické činnosti, které jsou nezbytné jak pro dosažení požadovaných cílů školy, tak pro její bezproblémový chod.

Management školy je možné pojmut také jako vědní disciplínu a tedy plně v intencích obecné charakteristiky managementu jako skupiny řídicích pracovníků, specifické aktivity a vědní disciplíny.

„Předmět tohoto zkoumání je specifický, používají se při něm specifické metody a techniky práce i terminologie, která je vlastní právě tomuto oboru zkoumání, má jasně patrné vztahy k jiným vědním disciplínám a je zároveň studijním oborem rozvíjeným univerzitami a vědeckými ústavy.“⁶

⁴ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5, s. 22

⁵ PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995, 292 s. ISBN 80-717-8029-4, s. 223

⁶ JIŘÍ TRUNDA, Kamil Bříza a [editor Václav TROJAN]. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. ISBN 80-729-0541-4, s. 18

Management školy nachází svůj základ v obecně platných manažerských poznatcích, je ovšem přizpůsoben specifickým potřebám a podmínkám školství.

„Před rokem 1989 se termín management ve školství prakticky neobjevoval. Průlom přinesla až porevoluční legislativa, která umožnila školám, a tím i ředitelům, větší samostatnost, ale také na ně přenesla mnohem více odpovědnosti. Ředitel musel podstatně rozšířit nejen oblast svých činností (právo, ekonomika, personalistika...), ale také dovedností z oblasti řízení (plánování, organizování, kontrola...). Tím se stal opravdovým řídicím orgánem – manažerem-, a tak se do oblasti školství dostal i management.“⁷ K tomu také např. L. Slavíková uvádí: „Společnost se dnes více než v jakémkoli jiném okamžiku své historie nachází na pomyslné křižovatce. Nemůžeme dosud s jistotou předpovědět, jak se bude vyvíjet a jak bude vypadat. Jisté však je, že vstupujeme do nové doby. Ta nenastane sama od sebe – musíme ji umět a chtít spoluvytvořit.“⁸

Tím, že vzrostla míra pravomocí a větší samostatnost v oblasti hospodaření školy, začala být na vedoucí pracovníky škol také větší zodpovědnost. Ředitelé i jejich zástupci musí dnes disponovat řadou vědomostí a dovedností, které v době, kdy vedení škol zajišťovaly školské úřady, nebyly potřebné. Management školy má také určitou specifikou v tom, že se jeho členové stále aktivně účastní také přímého pedagogického procesu, jsou tedy mimo své manažerské funkce pedagogy. Rozsah jejich práce je ale rozšířený právě o ty odbornosti, které vyžaduje jejich manažerská pozice. Kromě pedagogické také např. ekonomickou, marketingovou, právníckou nebo třeba stavebnickou. To s sebou přináší požadavek na nové dovednosti a znalosti.⁹

„Být v současnosti ředitelem, znamená mnohem větší zátěž než kdykoliv jindy. Nároky na ředitele stoupají a zdrojů mají ředitelé škol k dispozici stále méně.“¹⁰

V tomto kontextu lze konstatovat, že charakteristickým rysem managementu dnešní školy je nutnost a potřeba zvládat velké množství každodenních různorodých větších či menších úkolů a problémů a zajistit operativní řízení chodu školy.

⁷ TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014, 171 s. ISBN 978-80-262-0591-3, s. 13

⁸ SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003, 39 s. ISBN 80-729-0133-8, s. 5

⁹ EGER, Ludvík. *Efektivní školský management*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 224 s. ISBN 80-708-2430-1, s. 109

¹⁰ EGER, Ludvík. *Efektivní školský management*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 224 s. ISBN 80-708-2430-1, s. 109

Management školy lze charakterizovat tedy nejen jako proces řízení, který je realizovaný uvnitř školy za účelem dosažení stanovených cílů, ale také jako skupinu osob, které tento proces uskutečňují a naplňují.

Velikost manažerského týmu a realizace vnitřního řízení školy odpovídá zejména konkrétním potřebám školy a její velikosti.

Hlavním úkolem je řízení školy v těchto oblastech:

oblast pedagogická

oblast personální

oblast ekonomická

oblast administrativního a právního řízení školy

S pojetím managementu školy souvisí i styly řízení, které jsou ovšem především odrazem osobnosti daného ředitele, který stojí v čele školy a určuje směr jejího vývoje. „*Řízení školy dnes vyžaduje nový typ řídicího pracovníka. Musí to být profesionál, který dokáže sladit požadavky a potřeby zřizovatele, inspekce, rodičů, žáků a především zaměstnanců; musí být odborníkem, manažerem i leadrem.*“¹¹

S nároky, které vzrůstají na ředitele školy, vzrůstají nároky i na jeho zástupce a zákonitě se tak rozšiřuje možnost pro vznik nových pozic na úrovni středního managementu.

I z hlediska školského managementu nelze ovšem opomíjet, že škola byla a je nedílnou součástí společnosti, že má své specifické cíle a obsah. Jejím hlavním úkolem a smyslem je zabezpečovat vzdělávání a výchovu a v této souvislosti se jistě lze ztotožnit s výrokem: „*Jestliže je základní aktivitou škol učení a vyučování, pak základní činností manažera ve škole je umožňovat ostatním učitelům pracovat co možná nejefektivněji na plánování a realizaci učení a vyučování.*“¹²

¹¹ SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003, 39 s. ISBN 80-729-0133-8, s. 5

¹² GOLD, Anne. *Řízení současné školy: o práci učitelů na střední úrovni řízení*. Vyd. 2. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2005, 164 s. ISBN 80-902-6144-2, s. 18

2.1.4 Zástupce ředitele školy (manažer)

*„Česká společnost se v posledních deseti letech výrazně proměnila. Potýkáme se s projevy některých dlouhodobějších demografických trendů, poznamenala nás ekonomická krize, ale i dramaticky se rozvíjející se technologie, mění se rovněž životní styl a způsob uvažování dospělých i dětí. To vše má poměrně významné důsledky pro vzdělávání.“*¹³ Na společenský vývoj zákonitě odpovídá školství na všech úrovních. Od roku 1989 až po současnost prošlo poměrně zásadními změnami, které s sebou přináší i výrazné posuny v nárocích na práci a zodpovědnost ředitelů škol i jejich zástupců.

Ředitel školy jako vrcholový top manažer, může delegovat část svých pravomocí na svého zástupce. Tato pozice s sebou přináší řadu každodenních povinností vyplývajících z dané pracovní náplně. Zástupce ředitele musí být ovšem také připraven i na případnou možnost plného převzetí vedení školy a s tím souvisejících všech pravomocí ředitele školy.

Zástupce ředitele ovšem v žádném případě není jen jakýmsi náhradníkem při eventuální nepřítomnosti ředitele školy. Tento post představuje zejména nepřetržité „zastupování ředitele“, i když je ředitel ve škole přítomen. Zástupce ředitele patří do nejužšího vedení školy, ale zároveň je prostředníkem a vykonavatelem úkolů, které mu byly svěřeny do kompetence ředitelem školy. Mimo jiné zabezpečuje každodenní bezproblémový chod školy.

Pozici zástupce ředitele, jako součást manažerského týmu, lze charakterizovat jako pozici vedoucího pracovníka – manažera, který řídí a koordinuje činnosti druhých za účelem zajištění každodenních úkolů, ale také v širším horizontu dosahování stanovených cílů organizace. Na pozici zástupce ředitele jsou kladeny podobné nároky jako na post ředitele. Je často spolutvůrcem, ale i nositelem vize školy, o kterou by se měl být schopen podělit a případně i nadchnout s ostatními kolegy.

„Současná manažerská literatura diferencuje mezi obvyklým funkčním vedením spolupracovníků („managementship“) a jeho dynamicky se rozvíjícím tvůrčím vedením

¹³ NANTL, Jiří. Česká republika potřebuje dlouhodobou vizi vzdělávací politiky. *Řízení školy*. 2013, (3): 45 s. ISSN 12148679, s. 5

(„leadership“). Oba způsoby existují vedle sebe, částečně se mohou překrývat a doplňovat.“¹⁴

I v případě zástupce ředitele lze, podobně jako u ředitele školy konstatovat, že k tomu, aby mohl zodpovědně plnit úkoly na něj kladené, musí být vybaven nejen potřebnými kompetencemi ve smyslu pravomocí, ale také nezbytnými vědomostmi a dovednostmi. Tyto požadavky mají pro jeho každodenní práci „zástupce ředitele“ zcela zásadní význam. Aby byl schopen se aktivně podílet na řízení školy, vzdělávacím procesu i personálních činnostech, orientoval se v právních předpisech, administrativní agendě, hospodaření a ekonomice školy a být navíc schopen efektivně komunikovat na venek i uvnitř školy, měly by jeho znalosti a dovednosti dosahovat takové úrovně, aby toto všechno byl schopen obsáhnout.

Už z výše řečeného jasně vyplývá, že na zástupce ředitele, podobně jako na ředitele školy, jsou kladeny velmi vysoké nároky. A je možná otázkou k zamyšlení skutečnost, že žádný právní předpis nestanovuje povinnost jakéhokoliv předchozího manažerského vzdělání či absolvované řídicí praxe (např. vedoucí metodického orgánu, školní koordinátor apod.) ještě před nástupem do funkce. Překvapující se pak zdá i zjištění, že není ani jednotný názor zda zástupce ředitele vůbec zařadit do příslušné úrovně managementu.

*„V rámci projektu Cesta ke kvalitě byl zjišťován názor ředitelů škol na zařazení jednotlivých funkcí ve škole mezi střední management. Podle výsledků tohoto výzkumného šetření je zástupce ředitele, kromě například vedoucích metodických sdružení a předmětových skupin nebo výchovného poradce, řazen mezi management střední.“*¹⁵

I v tomto kontextu je ovšem nutné brát v úvahu, že členění managementu do tří základních úrovní poskytuje spíše obecný rámec. V konkrétní situaci je vždy nutné vycházet z toho, v jakých podmínkách se daná organizace nachází. V malé organizaci může být management třeba jen jeden člověk a zahrnovat tedy pouze jednu manažerskou úroveň. Důležitější se proto v tomto ohledu jeví zaměřit se více na kompetence ve smyslu pravomocí a odpovědnosti.

¹⁴ VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3, s. 247

¹⁵ Srov. LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2, s. 76

„Strategickou úroveň managementu ve školách a školských zařízeních představují jednoznačně jejich ředitelé (statutární orgány).“¹⁶ Kompetence ředitele jsou přesně vymezeny školským zákonem č. 561/2004 Sb. Ředitel je statutárním orgánem školy s přesně vymezenými právy a povinnostmi, které se vztahují pouze k jeho osobě a není tedy možné je přenést na jiné zaměstnance. Ředitel školy, jako vrcholový manažer, získává své pravomoci přímo od zřizovatele, ke kterému má také plnou odpovědnost. Management první i střední linie podléhá přímému vedení vrcholového managementu a jemu se plně zodpovídá. Ředitel školy si svého zástupce vybírá a jmenuje sám a také pouze jemu podléhá a jemu se zodpovídá.

„Zařazení konkrétního pracovníka do odpovídající úrovně managementu vyplývá z organizační struktury organizace. Může se tak stát, že zástupce ředitele pro první stupeň je v jedné škole členem strategického managementu a v jiné je v pozici managementu taktického.“¹⁷

¹⁶ JIŘÍ TRUNDA, Kamil Bříza a [editor Václav TROJAN]. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. ISBN 80-729-0541-4, s. 21

¹⁷ Tamtéž s. 21

2.2 Organizační struktura

Management školy tvoří jeho ředitel školy, jeho zástupce (resp. zástupci), zvláště ve větších školách patří do managementu školy také ekonom, který má v kompetenci hospodaření školy a případné další pozice, které zaštiťují určité oblasti.

Podobně jako je tomu v jiných organizacích, měla by i organizační struktura ve škole splňovat především funkčnost. „Je nezbytné vymezit vzájemné vztahy mezi lidmi (jednotlivci či skupinami) a prostředky při plnění určitých záměrů. Znalost úkolů a vymezení vztahu k ostatním pracovníkům představují užitečné předpoklady pro efektivní pracovní výkon.“¹⁸

Škola patří tradičně mezi organizace s nízkým stupněm členitosti organizační hierarchie. Management školy působí v podmínkách relativně vysoké pedagogické, ekonomické a správní autonomie. Obzvláště v současné době vyvstává důležitost středních úrovní vedení – výběrem zejména koordinátoři ŠVP, metodici pro různé oblasti, vedoucí předmětových komisí, výchovní poradci, speciální pedagogové atd. Tyto pozice jsou pro školy často velmi důležité a objevují se v organizačních schématech, která jsou součástí povinné školní dokumentace.

2.2.1 Organizační schéma

Organizační schéma představuje grafickou podobu organizační struktury a určuje, jakým způsobem jsou v rámci dané školy rozložena řízení, kompetence, zodpovědnost a pravomoci. Jakým způsobem je rozložena dělba práce a vzájemná spolupráce mezi jednotlivými subjekty. „Kvalitně zpracované organizační schéma školy zefektivňuje její řízení, usnadňuje řešení organizačních problémů a předchází mezilidským konfliktům. Vychází na jedné straně z přijaté koncepce školy a z jejího směřování a je podkladem pro stanovení konkrétní náplně činnosti pedagogických i nepedagogických pracovníků školy, známé jako popisy práce.“¹⁹

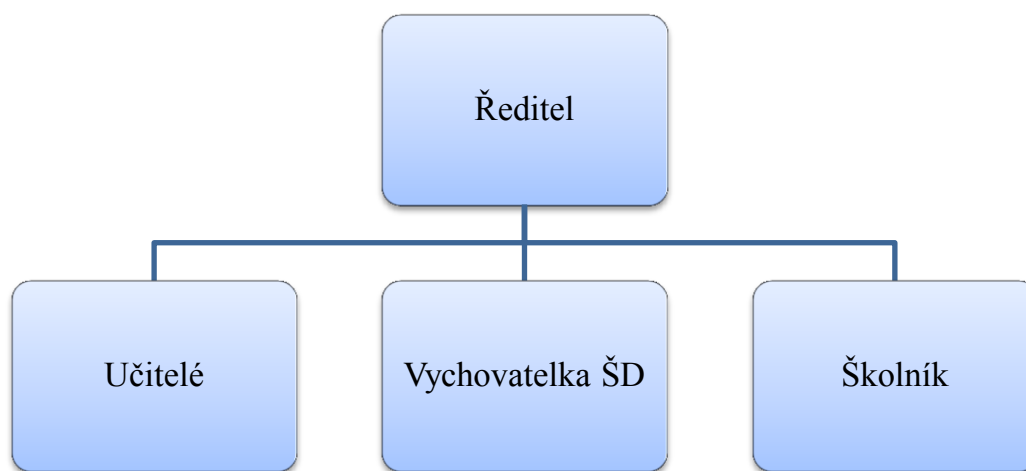
V českých školách lze identifikovat nejrozličnější podoby organizační struktury ve vztahu k velikosti školy, rozsahu jejích činností, případně spolupráce s jinými subjekty,

¹⁸ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5, s. 118

¹⁹ SOLFRONK, Jan. *Kapitoly ze školského managementu*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002, 89 s. Studijní texty pro distanční studium. ISBN 80-708-3655-5, s. 22

detašovanými pracovišti apod. „Smyslem organizování je vytvoření srozumitelné a praktické struktury organizace, která bude podporovat efektivní komunikaci, ať už je předmětem profesní komunikace cokoliv – kontrola, zpětná vazba, vedení, rozvoj pracovníků, atd. a jasně stanoví zodpovědnosti i pravomoci jednotlivých pracovníků, pracovišť a úseků.“²⁰

Liniová struktura – jednostupňové řízení



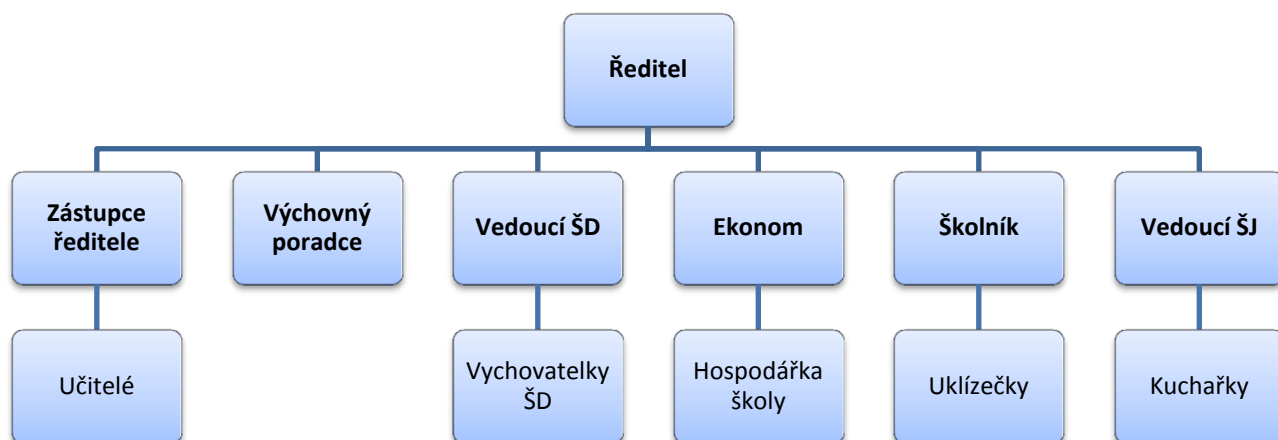
„Stupně řízení (nadřazenost, podřazenost) a charakter vazeb řízení určuje organizační schéma. Jeho nejjednodušší formou jsou kolonky se vzájemně vyznačenými vazbami s označením činnosti, funkce nebo přímo konkrétní osoby.“²¹

Liniovou strukturu využívají zejména menší školy. Její výhodou je nesporně vysoká přehlednost a snadné obousměrné předávání informací. Pro větší organizace je toto uspořádání neefektivní. Nevýhody této struktury jsou zejména v tom, že ředitel je prakticky nezastupitelný, v hierarchii školy není kam postoupit, veškerá řídicí činnost spočívá v rukou ředitele, což může představovat problém v případě jeho nepřítomnosti, kdy většinu úkolů dokáže řešit pouze on sám.

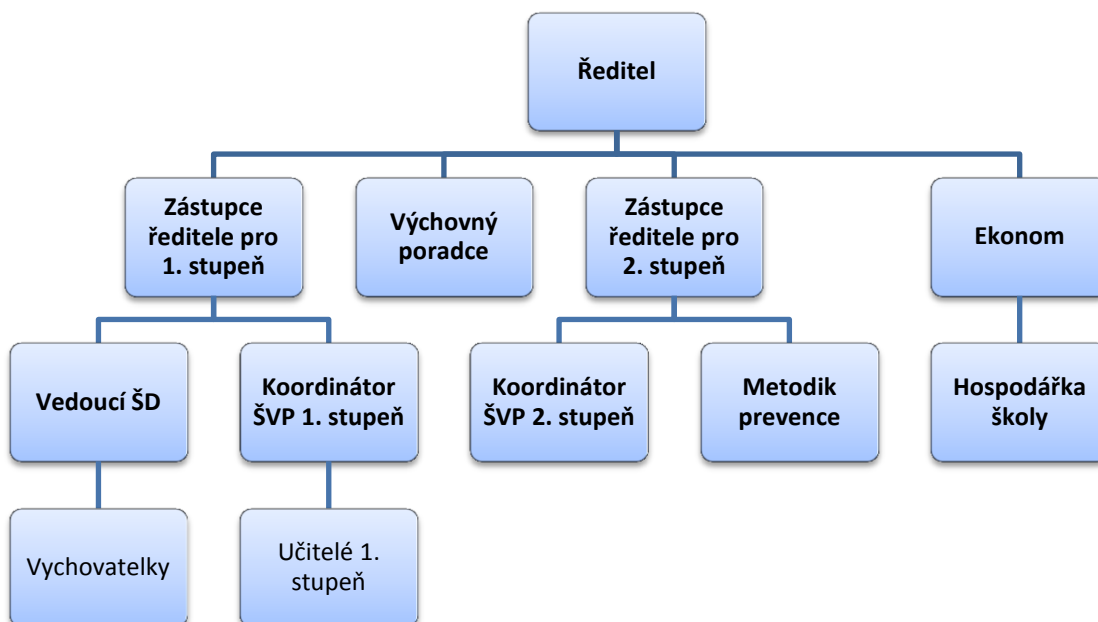
²⁰ JIŘÍ TRUNDA, Kamil Bříza a [editor Václav TROJAN]. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. ISBN 80-729-0541-4, s. 29

²¹ SOLFRONK, Jan. *Kapitoly ze školského managementu*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002, 89 s. Studijní texty pro distanční studium. ISBN 80-708-3655-5, s. 21

Štábní struktura – dvojstupňové řízení



Liniově – štábní struktura – třístupňové řízení



Štábní struktura a vícestupňová struktura obecně umožňují řízení větších organizačních celků. V čele stojí ředitel a pod ním jeho zástupci, kteří nesou odpovědnost za jim svěřenou oblast. Výhodou je, že pokud jsou kompetence dobře stanoveny, nedochází v nepřítomnosti ředitele k nějakým výraznějším problémům. Nevýhodou může být

komunikační rovina, kdy jsou informace přenášeny oběma směry zprostředkovaně a může docházet k jejich více, či méně záměrnému zkreslování. Podobné nebezpečí se může týkat i rozhodnutí, která učiní vedení organizace a která se k pracovníkům dostávají zprostředkovaně přes více úrovní.

Díky těmto komunikačním „šumům“ se mohou původní rozhodnutí stát postupně nesrozumitelnými nebo natolik zkreslenými, že se jejich původní záměr úplně vytratí. Pro ředitele takto řízené organizace navíc vzniká určité riziko, že ztratí přímý kontakt se svými podřízenými.

Obecně lze konstatovat, že organizační struktura jednotlivých škol je uzpůsobena zejména podmínkám a velikosti dané školy. Ať už se jedná o jakoukoliv z možných variant, v čele školy stojí vždy ředitel, který nese plnou odpovědnost za její provoz. Vztahy jsou v rámci struktury jasně definovány, včetně vymezení nadřízenosti a podřízenosti, rozsahu kompetencí a odpovědností u každého konkrétního zaměstnance.

2.3 Zástupce ředitele

2.3.1 Funkce zástupce ředitele

Funkce zástupce ředitele školy patří ve škole k těm nejdůležitějším, přesto tato pozice není nikterak blíže specifikována. Není ani rámcově vymezen rozsah činnosti, popis funkce či náplň práce. Pozice zástupce až doposud více nezajímala ani odbornou literaturu, která se orientuje převážně na ředitele.

„Funkce zástupce ředitele je jednou z nejdůležitějších pozic v hierarchii školy. Zástupce je vedoucím pracovníkem, je manažerem, jehož základní činností je vedení lidí – pedagogických pracovníků.“²² Zástupce patří do nejbližšího okruhu spolupracovníků ředitele školy. Je také často důležitým prostředníkem v rámci víceúrovňové organizační struktury a zajišťuje kontakt mezi pedagogickým sborem a ředitelem. Jeho úloha není jen v předávání informací, ale také v konzultování každodenního dění ve škole jak s učiteli, tak s ředitelem.

Funkci zástupce ředitele školy lze, dle Václava Trojana přirovnat k „vráně s pozlacenýma nohama“, kdy plně závisí na rozhodnutí ředitele, kam tuto funkci, v rámci organizační struktury, zařadí. Může být jak členem nejužšího vedení školy a tedy vrcholového managementu, tak se jeho pozice může nacházet na střední manažerské úrovni. Je plně v gesci ředitele školy jaké kompetence – pravomoci svému zástupci přidělí a co po něm bude vyžadovat.²³

Svého zástupce jmenuje na základě vlastního rozhodnutí a předem stanovených kritérií ředitel školy. Ten také stanoví, zejména dle potřeb školy a jejích specifických podmínek, případný počet svých zástupců. V rámci organizačního řádu a pracovní náplně ředitel zástupci vymezuje rozsah kompetencí k řízení školy a jejích zaměstnanců.

V rámci České republiky často přetrvává vžitý tradiční model: *„Velmi často přetrvává rozdělení na zástupce pro první stupeň, druhý stupeň, případně pro ekonomiku nebo*

²² THUMSOVÁ, Martina. Rozdělení činností zástupce ředitele školy a jejich role v řízení školy. *Řízení školy*. 2013, (1): 41 s. ISSN 12148679, s. 33

²³ Srov. LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2, s. 76

informační systémy.“²⁴ Dle velikosti školy je ředitelem ustanoven jeden zástupce pro celou školu nebo pro první a druhý stupeň. „Počet zástupců je dán počtem tříd na dané škole.“²⁵

2.3.2 Právní vymezení a pracovní náplň zástupce ředitele

Pozice ředitele školy, jak již bylo výše naznačeno, obsahuje přesně definované právní vymezení, pozice zástupce ředitele jakoukoliv jasnou legislativní úpravu postrádá. Zástupce ředitele, jako součást managementu školy, postrádá jakékoliv přesné vymezení.

Dle ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., kde § 11 vymezuje vedoucí zaměstnance zaměstnavatele jako: „Zaměstnance, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny,“²⁶ lze v této souvislosti pohlížet na zástupce ředitele jako na vedoucího zaměstnance.

V rámci českých škol je tedy přípustné, aby zástupce ředitele vykonával svůj pracovní poměr jako vedoucí zaměstnanec, který byl jmenován na základě § 33 zákona č. 262/2006 Sb.

„Jmenování je specifickým jednostranným právním úkonem zaměstnavatele (ke své platnosti totiž vyžaduje souhlas zaměstnance – atypickou náležitost u jednostranných právních úkonů), který zakládá pracovní poměr pouze v případech vedoucích pracovních míst, resp. u vedoucích zaměstnanců.“²⁷ Aktem jmenování vzniká zástupci pracovní poměr, náleží mu příplatek za vedení podle stupně a náročnosti vykonávané řídicí práce. Zároveň musí být v rámci organizačního předpisu zástupci stanoven rozsah zastupování ředitele školy.

Zástupce ředitele splňuje atributy vedoucího pracovníka dle platného zákona č. 262/2006 Sb., § 302 tehdy, jestliže splňuje tyto podmínky:

²⁴ THUMSOVÁ, Martina. Rozdělení činností zástupce ředitele školy a jejich role v řízení školy. *Řízení školy*. 2013, (1): 41 s. ISSN 12148679, s. 33

²⁵ OBST, Otto. *Manažerské minimum pro učitele*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 121 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 80-244-1359-0, s. 52

²⁶ [Http://portal.pohoda.cz:pracovni-pravo/zakonik-prace-2014](http://portal.pohoda.cz:pracovni-pravo/zakonik-prace-2014) [online]. [cit. 2015-07-13].

²⁷ ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012, s. 77

a, řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,

b, co nejlépe organizovat práci,

c, vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,

d, zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,

e, vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,

f, zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,

g, zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.“²⁸

Je-li na zástupce ředitele delegována některá z výše uvedených kompetencí, lze jej zahrnout do kategorie vedoucích zaměstnanců.

²⁸ [Http://portal.pohoda.cz: pracovni-pravo/zakonik-prace-2014](http://portal.pohoda.cz:pracovni-pravo/zakonik-prace-2014) [online]. [cit. 2015-07-13].

2.4 Personalistika a výběr zaměstnanců

2.4.1 Personalistika

V úvodní teoretické části bakalářské práce jsem se zabývala vymezením funkce zástupce ředitele a zhodnotila, co obnáší a jaké má legislativní ukotvení. V této pasáži se budu zabývat výběrem tohoto zaměstnance z hlediska personalistiky, která je součástí řízení školy, zabývá se řízením a vedením lidí.

Úkolem personalistiky je zajistit škole dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy²⁹. Personalistika v řízení školy představuje moderní pojetí řízení a vedení lidí v organizaci, které aplikuje na řízení a vedení zaměstnanců ve školách³⁰.

Ředitel školy provádí i personální činnosti (výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.) zaměstnanců a tyto činnosti může delegovat na své pracovníky středního managementu. Má to zpravidla své výhody i nevýhody.

Ředitel je v tuto chvíli osvobozen od činností, které vykonává někdo jiný, kompetentní, komu je personální agenda bližší.

Ostatní vedoucí pracovníci se také aktivně zapojují do řízení školy a snaží se, aby pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci využívali k dosažení úspěchu školy své nejlepší schopnosti a dovednosti, aby se spolupodíleli na plnění vizí a programů školy.

Východiskem personální práce ve škole je personální strategie.

2.4.2 Personální strategie školy

Personální strategie školy definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení zaměstnanců, optimální způsob jejich získávání, strategii výběru, strategii hodnocení, strategii odměňování, strategii vzdělávání. Všechny tyto činnosti směřují k realizaci strategických cílů školy, a proto musí právě personální řízení vycházet z podmínek vnějších i uvnitř organizace.

²⁹ ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012. Str. 10

³⁰ ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012. Str. 10

Mezi **vnější podmínky** patří např. rozvoj nové techniky, změny technologií, ekonomické podmínky, vládní politika a legislativa, která se vztahuje k zaměstnávání lidí, sociální a kulturní vlivy, demografické vlivy, ekologické vlivy, situace na trhu práce, prostorová mobilita pracovních sil.

Mezi **vnitřní podmínky** řadíme charakter činnosti organizace, strategii a politiku organizace, její velikost, geografickou polohu, organizační strukturu, vybavení organizace, organizační kulturu, odbory.

Na základě této strategie ředitel školy řeší koncepční otázky spojené s potřebou zaměstnanců a jejich pokrytím. Například -

Jaké zaměstnance bude potřebovat a kolik?

Jak potřebné zaměstnance získá a kde?

Jaký bude nárůst finančních prostředků?

Jaké normativy musí škola dodržet?

Na tyto i další otázky spolehlivě odpoví analýza stavu školy, posouzení vnějších a vnitřních podmínek. K tomuto účelu slouží metoda SWOT analýza. Úroveň personálního řízení ve škole je závislá na přístupu vrcholového managementu. Strategické řízení připravuje organizaci na budoucí vývoj okolí tak, aby byla schopna reagovat na změny. Organizace musí zvažovat lidský potenciál a jeho řízením naplňovat své cíle. Lidský potenciál je nejvýznamnějším kapitálem pro zaměstnavatele. Podle Plamínka „*klíčovým předpokladem úspěchu se rychle stává kvalita lidí, které má firma k dispozici*“³¹.

2.4.3 Personální činnosti

Personální činnosti představují efektivní část personální práce. Mezi základní činnosti patří – výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání. Tyto činnosti jsou proměnlivé. Závisí na potřebě organizace, na výkonu pracovní funkce.

³¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. Manažer. ISBN 80-247-0403-X. Str. 58

Dosažení souladu mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností je podmínkou dosažení očekávaného výkonu školy³².

Literatura uvádí různé pojetí personálních činností. Koubek ve své knize zařazuje mezi personální činnosti - vytváření a analýzu pracovního místa, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky. Jejich sled má určitou logiku.

Vytváření pracovního místa

Jedná se o proces definování pracovních úkolů a jejich seskupování do pracovních míst. Důležitým aspektem je důvod, proč vytváříme nové pracovní místo, z něhož jasně a jednoznačně vyplývají pracovní povinnosti.

Cílem vytváření pracovních míst je na straně zaměstnavatele uspokojení požadavků organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků a služeb a na straně druhé uspokojení potřeb jedince. Dále pak se nabízí i potřeba pojmenovat vyžadované pracovní postupy, seznámit zaměstnance s prostředím, kde bude svoji práci vykonávat. V tomto ohledu je nutné zdůraznit, že každý zaměstnanec musí být ještě před svým nástupem do zaměstnání prokazatelně seznámen a poučen s pravidly BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (Požární ochrana) a dále s případnými riziky, se kterými se může setkat v průběhu výkonu své práce.

V neposlední řadě je nutné stanovit, jak bude jeho práce finančně ohodnocena a kdy pracovní poměr nastane.

Pro příslušné pracovní místo musí jednotliví zaměstnanci splňovat specifické požadavky. Popisem a specifikací se zabývá činnost analýza pracovního místa.

³² ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012. Str. 18

Analýza pracovního místa

Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance³³. Výstupem analýzy pracovních míst je popis a specifikace jednotlivých pracovních míst:

- údaje o pracovních místech (název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky)
- požadavky na zaměstnance (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávané chování a motivace,...)
- předpoklady (zdravotní způsobilost, trestněprávní bezúhonnost)

Analýzou pracovního místa se popisují nebo specifikují jednotlivá pracovní místa nebo skupiny pracovních míst, kde jsou vyžadovány podobné úkoly, podmínky a požadavky. Josef Koubek ve své knize: „Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky“ definuje analýzu pracovního místa takto: „*Poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zajišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst*“³⁴.

Získávání zaměstnanců

Kolektiv autorů Šikýř, Borovec, Lhotková řadí do prvotní etapy procesu obsazování volných pracovních míst získávání zaměstnanců. *Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady*³⁵.

Tito uchazeči by měli splňovat nezbytné požadavky pro výkon práce. Je běžné sjednat si s nimi osobní schůzky, které umožní prověřit si nejen skutečnosti uváděné v motivačních dopisech a osobních životopisech, ale zároveň se naskytne možnost položit uchazeči

³³ ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012. Str 29

³⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. Str. 43

³⁵ ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012. Str 52

doplňující otázky, zhodnotit způsob komunikace a vystupování. Právě v této fázi je nutné postupovat velmi obezřetně.

Moderní personální práce je právě o získávání pracovníků, jejichž cíle jsou shodné s cíli dané organizace. Je rovněž potřebné zjistit, co vše je budoucí zaměstnanec schopen nabídnout, jaké jsou jeho osobní cíle a potřeby, jeho individuální zájmy a zda se tyto co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace, její kulturou. Jak už bylo výše zmíněno, je nezbytné provést důkladnou analýzu obsazovaného místa, která je procesem shromažďování dat o dalších existujících místech v organizaci.

Kociánová ve své knize „Personální činnosti a metody personální práce“ uvádí, že kvalifikační profil pracovníka musí obsahovat dosažené školní vzdělání (stupeň, obor, specializace), odborné a další vzdělávání (získané certifikáty, kurzy v rámci profesního vzdělávání, kurzy v oblasti osobního rozvoje), jazykové předpoklady (požadovaná úroveň), zkušenosti, délka praxe, specifické znalosti a dovednosti (co konkrétně musí pracovník na daném místě znát a umět), osobnostní a fyzické předpoklady a další požadavky (například práce na PC, nároky na pracovní režim apod.).

Na základě všech těchto požadavků souvisejících s pracovním místem je nutné zvážit, zda budeme uchazeče hledat uvnitř organizace nebo místo obsadíme pracovníkem mimo organizaci.

Výběr zaměstnanců

Další etapou procesu obsazování pracovního místa je samotný výběr zaměstnance. *Výběr pracovníků by měl probíhat přísně na základě pracovní způsobilosti uchazeče a nikoliv na základě jiných kritérií³⁶.*

Organizace by měla dát najevo, že si váží jeho zájmu, neměl by se nechat zbytečně dlouho čekat, nemělo by se plýtvat časem a neměly by se používat výběrové procedury, které by se jej mohly dotknout.

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. Str. 161

Jiní autoři naopak ve své knize uvádějí další kritéria výběru zaměstnanců. Zahrnují nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě, které zaměstnavatel stanovuje podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti), podle zvláštních právních předpisů (způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.). Nejvhodnější uchazeč by měl prokázat pro výkon práce nezbytnou způsobilost a zároveň rozvojový potenciál pro účel odborného růstu a funkčního postupu v organizaci.

Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Volné pracovní místo lze obsadit pracovní silou z vnitřních či vnějších zdrojů

Pokud jde o pracovníky, kteří obsazují místo z vnitřních zdrojů je **výhodou**, že lépe znají pracovní podmínky, pracovní prostředí, své spolupracovníky. Organizace zná tyto své zaměstnance, má o nich dostatek informací, ví, co od nich může očekávat, zná jejich silné a slabé stránky. Tito pracovníci se zároveň na novém pracovním místě lépe adaptují.

Na druhé straně vedle výhod existují i **nevýhody**, neboť tito pracovníci jsou zatíženi pracovními stereotypy, nepřicházejí s novými myšlenkami a nápady. Může zde být negativní dopad i na mezilidské vztahy a ovlivňování morálky na pracovišti.

Pokud se organizace rozhodne pro vnitřní zdroje, je nutné znát nejen dovednosti a schopnosti pracovníků, ale i jejich aspirace, plány osobní kariéry a motivaci.

Výhodami a nevýhodami získávání pracovníků z vnitřních zdrojů se zabývá i odborná literatura. Lze zde uvést Šikýře, Borovce, Lhotkovou, ale také Kociánovou a Koubka.

Podle Šikýře, Borovce, Lhotkové jsou:

Výhody obsazení funkce z vlastních zdrojů:

- dobrá znalost zaměstnanců,
- zažité znalosti a dovednosti v oblasti pedagogického procesu,
- orientace v pracovním prostředí a regionu,

- znalost rodičů, žáků, zřizovatele apod.,

Nevýhody obsazení funkce z vlastních zdrojů:

- vazby na některé zaměstnance (menší objektivita),
- vznik rivality z důvodu jmenování do funkce („Proč právě on a ne třeba já?“),
- vznik obav (zaměstnanci znají nedostatky budoucího ředitele nebo zástupce),
- stagnace (nepřichází se s novými podněty)

Obdobné výhody a nevýhody z vnitřních zdrojů cituje ve své knize „Personální činnosti a metody personální práce“ – Kociánová.

Také Koubek ve své knize „Řízení lidských zdrojů“ vidí výhodu získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jako lepší návratnost investic, jež organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci.

Nevýhodu vidí v soutěžení o povýšení, což může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy.

Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Jak už jsem výše uvedla, může organizace obsazovat volná pracovní místa získáváním zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje organizace mohou tvořit například pracovníci, kterým byla ukončena činnost v důsledku organizačních změn, produktivnější technologie, lepší organizace práce, nebo lze na nové místo přejít v případě zájmu vykonávat náročnější práci. V rámci získávání pracovníků z vnitřních zdrojů využívá organizace především následujících metod: inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce, rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, doporučení současného zaměstnance nebo přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci.

Pokud se jedná o vnější zdroje, i zde je využívána inzerce na internetu, inzerce v tisku, rozhlasu a televizi, případně spolupráce s personální agenturou.

Výběr zástupce ředitele školy

Jednou z nejnáročnějších personálních činností pro ředitele školy je výběr svého zástupce. Jedná se o funkci, která patří mezi jednu z nejdůležitějších pozic v hierarchii školy. Zástupce ředitele je nejen vedoucí pracovník, ale i manažer, jehož jednou z činností je i vedení lidí – pedagogických pracovníků. Společně s ředitelem spoluvytváří vizi školy. Jeho pracovní nasazení je veliké, musí zvládnout mnoho činností, které mu byly jako učiteli vzdáleny.

Ředitel školy se musí rozhodnout, zda bude při výběru zástupce ředitele vybírat z pedagogického sboru nebo z řad pedagogických pracovníků mimo školu. Vzhledem k tomu, že se jedná o pozici velice důležitou, je nutné výběru tohoto pracovníka věnovat náležitou pozornost.

Při volbě svého zástupce musí ředitel školy zohledňovat tři faktory:

- 1. sebe sama se svými hodnotami, znalostmi, zkušenostmi i názory na fungování spolupráce,*
- 2. situaci v pedagogickém sboru s důrazem na jednotnost názorů pedagogů*
- 3. současný stav školy včetně jejího vnitřního i vnějšího klimatu³⁷.*

Dle těchto faktorů je tedy nutné, aby to byl člověk loajální, kreativní, samostatný, spolehlivý, člověk schopný analytického myšlení, empatický, upřímný a komunikativní. Zástupce ředitele školy musí být zároveň člověk operativní, flexibilní, odolný vůči stresu a emočním projevům.

Pokud se zabýváme vedením školy, a tím potažmo kompetencemi jednotlivých funkcí, nesmíme zapomínat ani na sociální potřeby zaměstnanců. Mezi managementem a učitelským sborem je nezbytné zajišťovat i přenos informací. Proto je ideálním řešením

³⁷ www.magistrizeniskoly.cz. [online]. [cit. 2014-05-16].

vybrat takového zástupce ředitele, který bude pojítkem mezi učiteli a ředitelem, člověkem osobnostně operativním, flexibilním. Právě v tuto chvíli hrají nemalou roli i pocity a schopnost přiměřené komunikace.

Neméně důležitým kritériem je zároveň vybrat takového zástupce, který přináší pohodu a spoluvytváří přátelskou atmosféru na pracovišti. Je tím, kdo dokáže stmelovat kolektiv, provozní problémy řeší s úsměvem a ještě dokáže vnést klid a pohodu na pracoviště.

V okamžiku, kdy ředitel školy svého zástupce ředitele vybere a je si skutečně jist svým správným výběrem, musí jednoznačně nastavit pravidla vzájemné spolupráce. Velice důležité je, aby si tyto dvě osoby rozuměly, a to jak po lidské stránce z hlediska vzájemné důvěry, respektu a tolerance, tak i z hlediska vedení a rozvoje organizace. Proto je potřeba vymezit odpovědnost, pravomoci a kompetence z funkce vyplývající.

Cílem ředitele školy a zástupce ředitele školy je vzájemně se informovat a společně naplňovat stanovenou vizi.

3 Výzkumné šetření

3.1 Předmět výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit klady a zápory jmenování zástupců ředitelů základní školy z vnitřních zdrojů organizace. Zajímaly mě názory ředitelů základních škol, jaké jsou rozhodující faktory při výběru a jmenování zástupce ředitele základní školy.

3.2 Výzkumné otázky

V praktické části je mým cílem definovat výhody a nevýhody ředitele při jmenování zástupce ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace a porovnat názory z praxe s teorií v odborné literatuře.

Výzkumná otázka zní:

Jaké jsou výhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace?

3.3 Výzkumné metody

Při zjišťování vymezení kladů a záporů jmenování zástupce ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace jsem využila výzkumný design tzv. smíšený výzkum. Jedná se o projekt kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Při těchto šetřeních se používá odlišný sběr dat a jsou získány typově rozdílné poznatky.

Kvantitativní výzkum byl použit jako výchozí, neboť umožňuje oslovit velké množství respondentů a během krátké doby získat potřebná data. Podle Gavory se jedná o výzkumný nástroj, který je považován za nejfrekventovanější pro účel zjištění velkého počtu dat, umožňuje hromadné získávání informací a malou investici času.

Poté byl proveden kvalitativní výzkum, kdy jsem využila polostrukturované rozhovory se třemi řediteli základních škol, v rámci kterých jsem se dotazovala, jaké faktory jsou pro ně rozhodující při jmenování svých zástupců. Interview probíhalo v pracovních ředitelů škol, v klidném prostředí. Rozhovory nebyly nahrávány. Odpovědi byly zaznamenány písemně a průběžně.

3.4 Výzkumný vzorek

Ve výzkumu bylo osloveno 150 respondentů - ředitelů základních škol v rámci Středočeského kraje a byl veden rozhovor se třemi řediteli základních škol.

3.5 Dotazníky

Samotný výzkum byl realizován formou elektronického dotazníku, který byl vytvořen na internetovém portálu www.survio.com. Tento nástroj umožňuje uživatelům vytvořit profesionálně vypadající dotazník. Dotazník obsahoval celkem 12 otázek, z čehož 11 otázek se týkalo výběru vedoucího pracovníka ve školství, který tam již pracuje delší dobu. V dotazníku byly uvedeny faktory podle odborné literatury, které hrají roli při výběru pracovníka z vnitřních zdrojů organizace. 12. otázka byla zaměřena na nevýhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace. Jedná se o otevřenou otázkou, prostřednictvím které jsem chtěla zjistit opačný úhel pohledu.

Respondentům bylo umožněno, aby své poznatky vytvářeli ve známém a jim příjemném prostředí. Na jednotlivé otázky bylo možno ihned odpovídat. Na zvolenou odpověď stačilo pouze jednoduché kliknutí. Pokud respondent nevybral žádnou z variant, měl možnost využít komentář.

Tento způsob byl zvolen záměrně, a to z důvodu, že v tuto dobu je rozesíláno velké množství různých dotazníků a není ani při dobré vůli ředitelů možné neustále tyto dotazníky vyplňovat. Vyplňování dotazníku prostřednictvím webu bylo naprosto anonymní. Přijaté odpovědi byly automaticky zpracovány a byly vytvořeny přehledné grafy. Ze 150 oslovených respondentů bylo získáno 107 odpovědí, návratnost dotazníků tedy byla 71,33 %.

Sběr dat probíhal ve dnech od 3. 1. 2015 do 3. 2. 2015, kdy bylo osloveno 40 respondentů a vrátilo 33 odpovědí, návratnost dotazníku byla 82,50%. V tomto dotazníku bylo 11 otázek. Ve dnech od 2. 6. 2015 – 10. 6. 2015 bylo osloveno 110 respondentů, odpovědi se vrátilo 74, návratnost dotazníku byla 67,27 %. V nově rozeslaném dotazníku byla doplněna 12. otázka týkající se nevýhod jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace.

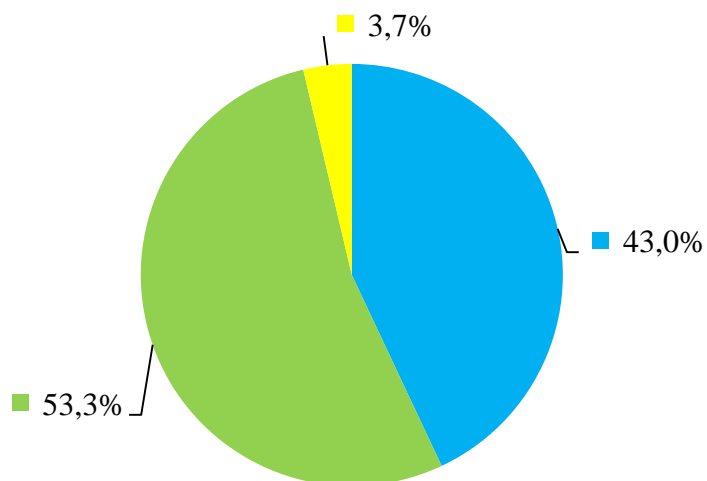
Rozhovory s řediteli základních škol probíhali v posledním týdnu v únoru 2015.

3.6 Výstupy dotazníkového šetření – grafy s komentářem

Vybrané faktory z dotazníků určené pro ředitele základních škol.

3.6.1 Graf č. 1

Pracovník zná ostatní zaměstnance



Tabulka č. 1 Pracovník zná ostatní zaměstnance

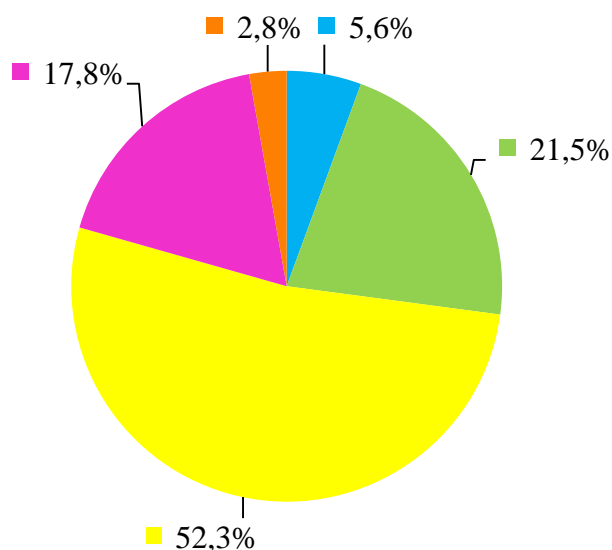
	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
■	Rozhodně výhoda	46	43,0 %
■	Spíše výhoda	57	53,3 %
■	Spíše nevýhoda	4	3,7 %
■	Rozhodně nevýhoda	0	0 %
■	Komentář	0	0 %

Z výše uvedeného grafu a tabulky vyplývá, že **znalost ostatních zaměstnanců** je pro jmenovaného zástupce ředitele výhodou. Kladně se vyjádřilo 103 respondentů. Pouze 4 ředitelé základních škol nepovažují znalost ostatních zaměstnanců jako výhodu, vidí v něm

spíše nevýhodu. Na otázku odpovídalo kladně celkem 96,3 %, tudíž lze tento faktor řadit mezi výhodu.

3.6.2 Graf č. 2

Pracovník má osobní vazby na zaměstnance



Tabulka č. 2 Pracovník má osobní vazby na zaměstnance

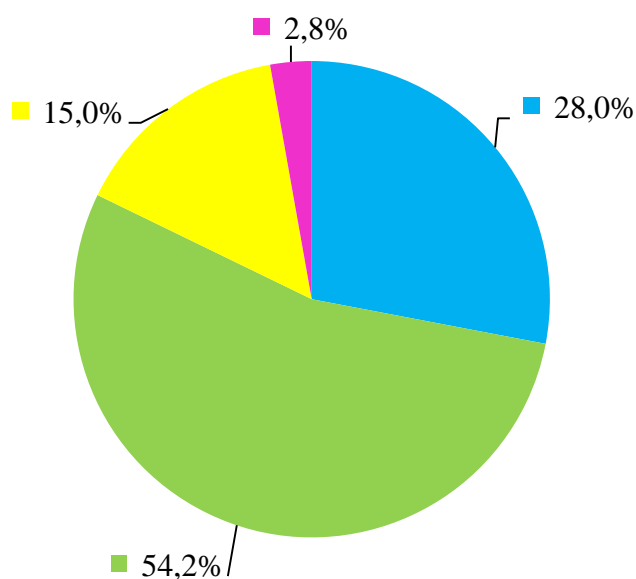
	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
■	Rozhodně výhoda	6	5,6 %
■	Spíše výhoda	23	21,5 %
■	Spíše nevýhoda	56	52,3 %
■	Rozhodně nevýhoda	19	17,8 %
■	Komentář	3	2,8 %

Při odpovědích **pracovník má osobní vazby na zaměstnance** využili respondenti všech možností. Pouze 29 respondentů vidí osobní vazby jako výhodu. 75 respondentů spatřuje osobní vazby jako nevýhodu, 3 respondenti využili komentář a uvádějí, že je zde důležité

odlišovat pracovní a osobní život. Pravidla platí pro všechny stejná bez ohledu na osobní vazby. V menším kolektivu vidí v osobních vazbách výhodu. Vzhledem k tomu, že se 70,1 % respondentů vyjádřilo spíše nevýhoda, rozhodně nevýhoda, lze tento faktor hodnotit jako nevýhodu.

3.6.3 Graf č. 3

Ostatní zaměstnanci znají pracovníka



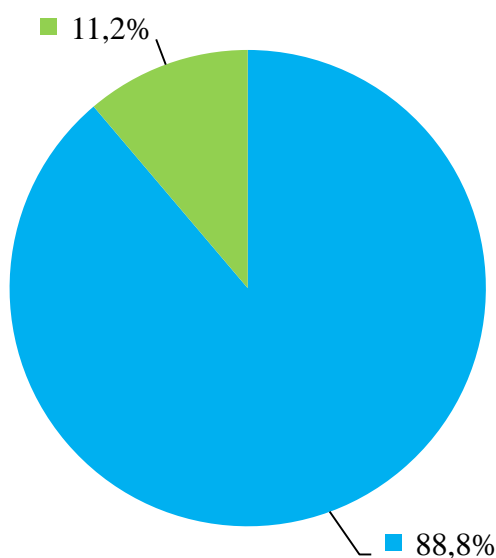
Tabulka č. 3 Ostatní zaměstnanci znají pracovníka

	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
■	Rozhodně výhoda	30	28,0 %
■	Spíše výhoda	58	54,2 %
■	Spíše nevýhoda	16	15,0 %
■	Rozhodně nevýhoda	3	2,8 %
■	Komentář	0	0 %

Z tohoto grafu a tabulky vyplývá, že faktor **ostatní pracovníci znají pracovníka** se řadí mezi výhody. 82,2 % respondentů využilo při odpovědi rozhodně výhoda, spíše výhoda. Pouze 17,8 % respondentů odpovídalo záporně. Faktor ostatní pracovníci znají pracovníka můžeme tedy považovat za výhodu, neboť kladně odpovědělo 88 dotazovaných.

3.6.4 Graf č. 4

Pracovník se orientuje v dokumentech školy (ŠVP, směrnice...).



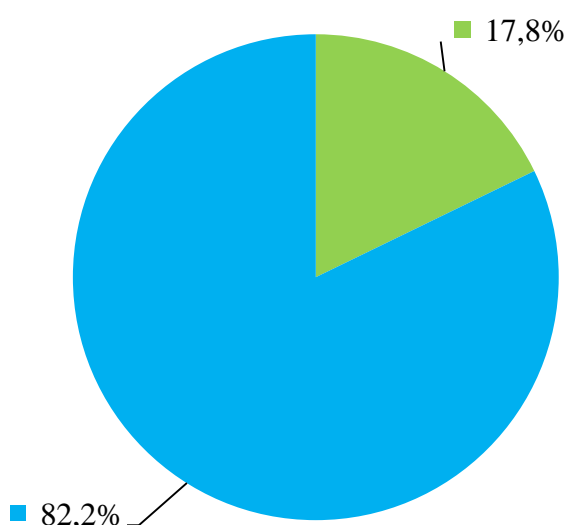
Tabulka č. 4. Pracovník se orientuje v dokumentech školy (ŠVP, směrnice)

	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
■	Rozhodně výhoda	95	88,8 %
■	Spíše výhoda	12	11,2 %
■	Spíše nevýhoda	0	0 %
■	Rozhodně nevýhoda	0	0 %
■	Komentář	0	0 %

Ředitelé základních škol velice kladně hodnotí faktor **pracovník se orientuje v dokumentech školy**. Zde odpovědělo všech 95 respondentů rozhodně výhoda, 12 respondentů spíše výhoda. Celkově lze tento faktor vyhodnotit jako výhodu, neboť tak odpovědělo 100% dotazovaných.

3.6.5 Graf č. 5

Pracovník zná pracovní prostředí



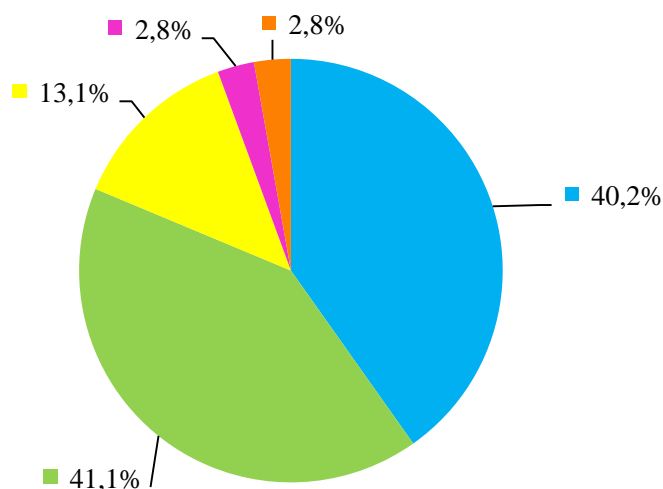
Tabulka č. 5 Pracovník zná pracovní prostředí

	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
■	Rozhodně výhoda	88	82,2 %
■	Spíše výhoda	19	17,8 %
■	Spíše nevýhoda	0	0 %
■	Rozhodně nevýhoda	0	0 %
■	Komentář	0	0 %

Na základě provedeného kvantitativního průzkumu je zřejmé, že **znalost prostředí** je rozhodně výhoda. 88 odpovědí bylo rozhodně výhoda, 19 odpovědí spíše výhoda. 100 % respondentů spatřuje znalost prostředí jako výhodu.

3.6.6 Graf č. 6

Pracovník má zažité strategie v souvislosti s chodem školy



Tabulka č. 6 Pracovník má zažité strategie v souvislosti s chodem školy

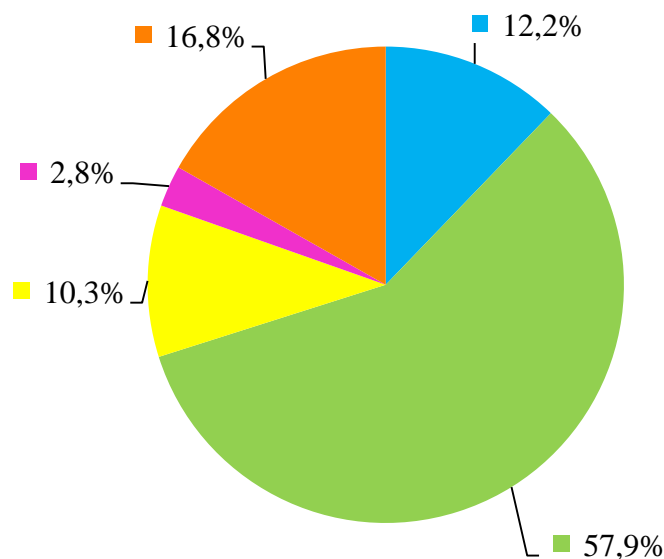
	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
■	Rozhodně výhoda	43	40,2 %
■	Spíše výhoda	44	41,1 %
■	Spíše nevýhoda	14	13,1 %
■	Rozhodně nevýhoda	3	2,8 %
■	Komentář	3	2,8 %

U grafu a tabulky č. 6 faktor **pracovník má zažité strategie v souvislosti s chodem školy** využili respondenti všech možností. 87 respondentů odpovědělo rozhodně výhoda, spíše výhoda. 17 respondentů při svých odpovědích využilo spíše nevýhoda, rozhodně nevýhoda a 3 uvedli komentář, ve kterém konstatují, že záleží na tom, zda ředitel plánuje nebo

neplánuje výrazné změny v práci školy, jaké oblasti se to týká a jak je schopen své postupy měnit, jak v čem. Vzhledem k tomu, že 81,3 % respondentů odpovědělo kladně, řadíme tento faktor mezi výhody.

3.6.7 Graf č. 7

Jmenování pracovníka je motivační pro ostatní zaměstnance



Tabulka č. 7 Jmenování pracovníka je motivační pro ostatní zaměstnance

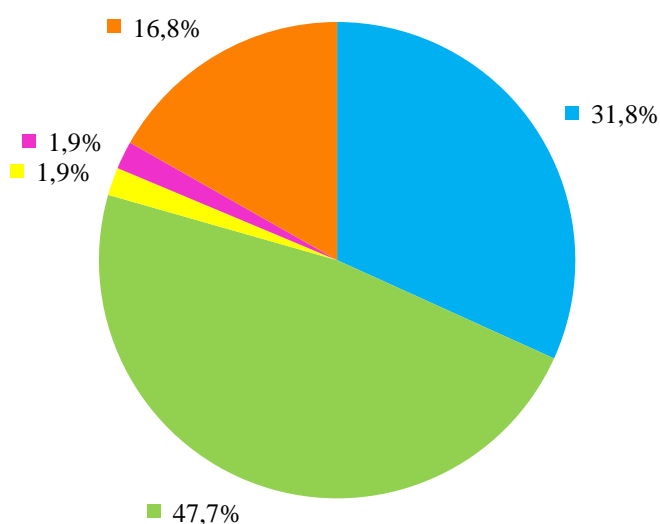
	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
■	Rozhodně výhoda	13	12,2 %
■	Spíše výhoda	62	57,9 %
■	Spíše nevýhoda	11	10,3 %
■	Rozhodně nevýhoda	3	2,8 %
■	Komentář	18	16,8 %

Z tabulky a grafu je patrné, že jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace má pozitivní vliv na **motivaci zaměstnanců**, neboť respondenti při svých odpovědích využili rozhodně výhoda, spíše výhoda v 75 případech, 14 respondentů odpovědělo

záporně a 18 využilo komentáře. V odpovědích převážně zaznělo, že to nelze posoudit, protože neví, zda je to motivační, rovněž uvádějí, že není přetlak pracovníků, kteří by o tuto pozici usilovali, zástupce je vybírán na základě vítězství v anonymní anketě, které se zúčastnili všichni pedagogové. Přesto tento faktor hodnotíme jako výhodu, neboť tak odpovědělo 70,1 % respondentů.

3.6.8 Graf č. 8

S výběrem pracovníka jsou spojeny nízké náklady



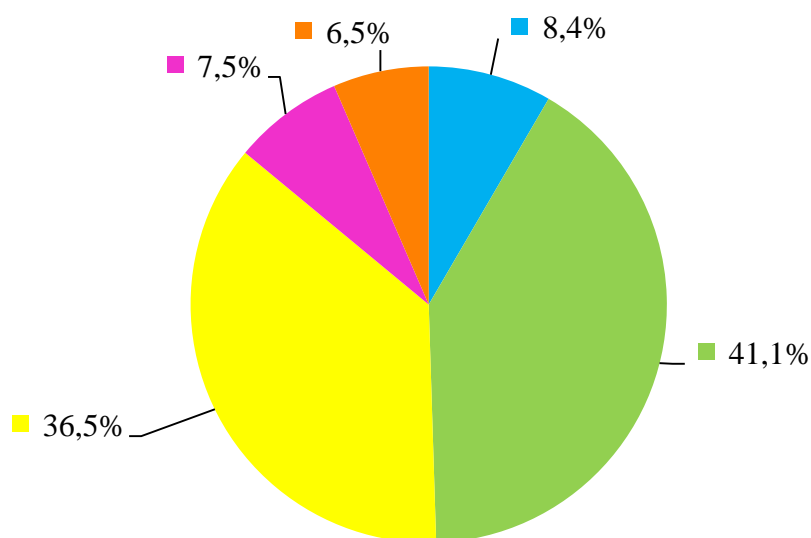
Tabulka č. 8 S výběrem pracovníka jsou spojeny nízké náklady

	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
■	Rozhodně výhoda	34	31,8 %
■	Spíše výhoda	51	47,6 %
■	Spíše nevýhoda	2	1,9 %
■	Rozhodně nevýhoda	2	1,9 %
■	Komentář	18	16,8 %

Na otázku s výběrem **pracovníka jsou spojeny nízké náklady** odpovídalo celkem 107 respondentů. Z toho 85 využilo při odpovědi rozhodně výhoda, spíše výhoda. 4 respondenti využili spíše nevýhoda, rozhodně nevýhoda a 18 respondentů využilo komentáře. Shodují se zde, že s výběrem zástupce ředitele nelze spojovat náklady, je to nepodstatné. Tento faktor lze hodnotit jako výhodu, neboť tak odpovědělo 79,4 % respondentů.

3.6.9 Graf č. 9

Užší výběr pracovníků - uchazečů



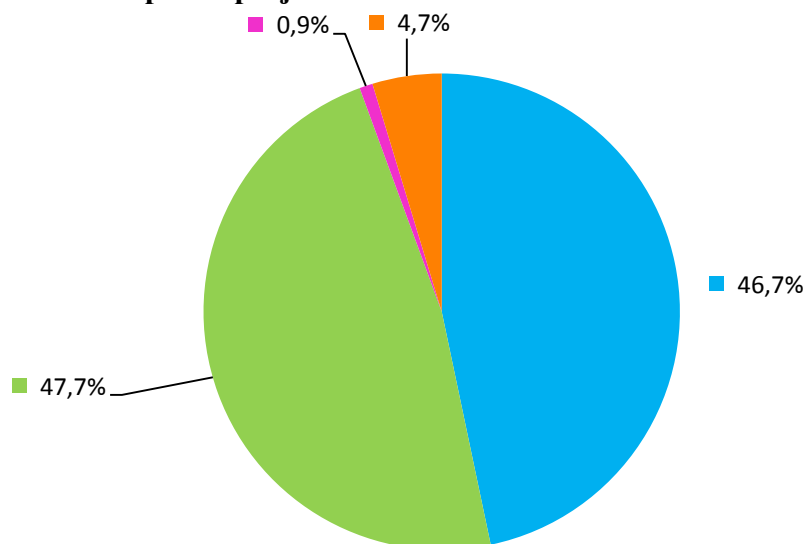
Tabulka č. 9 Užší výběr pracovníků - uchazečů

	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
■	Rozhodně výhoda	9	8,4 %
■	Spíše výhoda	44	41,1 %
■	Spíše nevýhoda	39	36,5 %
■	Rozhodně nevýhoda	8	7,5 %
■	Komentář	7	6,5 %

Graf a tabulka č. 9 představuje faktor **užší výběr pracovníků – uchazečů**. I zde využili respondenti všech možných odpovědí. Pouze 9 z nich využilo odpověď rozhodně výhoda, 44 respondentů to vidí jako spíše výhodu. 47 respondentů při svých odpovědích využilo spíše nevýhoda, rozhodně nevýhoda a 7 využilo komentáře. Shodují se, že zde nejde o kvantitu, ale o kvalitu. Důležité je, zda je z čeho vybírat a zda alespoň jeden z možných adeptů splňuje kritéria. Menší škola se přiklání k výhodě. V tomto případě nelze jednoznačně hodnotit tento faktor jako výhodu nebo nevýhodu. Pokud pomineme komentáře, lze užší výběr pracovníků zařadit jako výhodu, neboť tuto odpověď využilo 49,5 % respondentů., nevýhody pouze 44 %.

3.6.10 Graf č. 10

Pracovník se lépe adaptuje na funkci



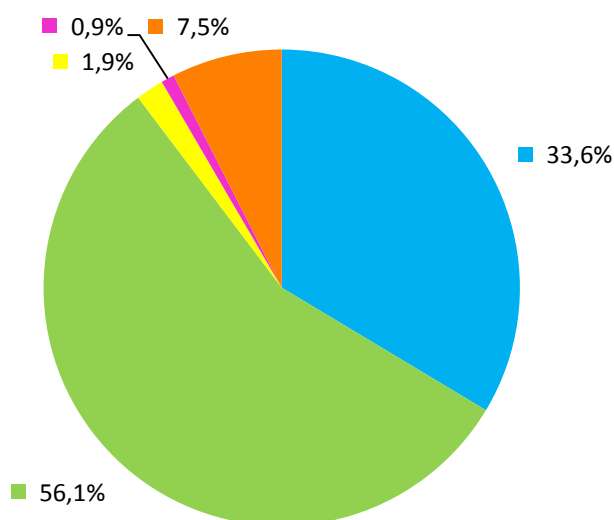
Tabulka č. 10 Pracovník se lépe adaptuje na funkci

	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
■	Rozhodně výhoda	50	46,7 %
■	Spíše výhoda	51	47,7 %
■	Spíše nevýhoda	0	0 %
■	Rozhodně nevýhoda	1	0,9 %
■	Komentář	5	4,7 %

Pracovník se lépe adaptuje na funkci. Kladně odpovědělo 101 respondentů a zařazuje tento faktor mezi výhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace. Pouze malé procento 0,9 spatřuje v tomto faktoru nevýhodu. 5 respondentů se vyjádřilo slovně. Ředitelé si nemyslí, že by v adaptaci přímo na funkci byl velký rozdíl mezi příchozím a domácím uchazečem, je to individuální a nesouvisí to s tím odkud je.

3.6.11 Graf č. 11

Funkce zástupce ředitele je rychleji obsazena



Tabulka č. 11 Funkce zástupce ředitele je rychleji obsazena

	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
■	Rozhodně výhoda	36	34,0 %
■	Spíše výhoda	60	56,6 %
■	Spíše nevýhoda	2	1,9 %
■	Rozhodně nevýhoda	1	0,9 %
■	Komentář	7	6,6 %

V případě této otázky reagovalo pouze 106 respondentů a při svých odpovědích využili všech možností. 96 respondentů si myslí, že je výhodou pracovník z vnitřních zdrojů organizace na post zástupce ředitele, protože je **pozice rychleji obsazena**. 3 respondenti se vyjádřili nevýhodou. 7 zbývajících respondentů odpovědělo slovně a myslí si, že rychlost není považována za důležitost při výběru zástupce, ale vybírá se kvalita. Faktor zařazujeme mezi výhody, neboť tak odpovědělo 90,6 % dotazovaných.

Otázka č. 12 zněla:

V čem spatřujete nevýhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace?

Na tuto otázku odpovědělo 66,36 % dotazovaných respondentů, což představuje 73 odpovědí. Cílem bylo zjistit názory ředitelů, v čem vidí nevýhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace. Tato otázka nebyla zpracována do grafu, ani do tabulky. Byla odlišena od předešlých otázek, které se zaměřovaly převážně na výhody, a zároveň u této otázky byla pouze možnost komentáře pro účel získání celého názoru.

Zde uvádím několik odpovědí:

Z určitého úhlu pohledu může být stejná věc výhodou i nevýhodou. Jako největší nevýhody ale spatřuji silné osobní vazby zástupce s některými podřízenými zaměstnanci (i kdyby se snažil o co největší objektivitu, vždy bude "napadnutelný", že používá různý metr), velmi dobrá znalost pracovního prostředí je skvělá pro provozní agendu, ale zároveň občas brání představě jiných řešení ("To se tady takhle nikdy nedělalo...")

Když si ředitel vybírá svého zástupce, vůbec neuvažuje o tom, zda je z vnitřních či vnějších zdrojů. Zásadním kritériem jsou schopnosti, vzájemná důvěra a stejný nebo podobný pohled na věc. Pokud si vybere člověka z vnitřních zdrojů, musí být o něm přesvědčen, že bude schopen i přes všechny letité vztahy se svými kolegy být autoritou, že dokáže "budoucí podřízené" řídit, že bude mít respekt.

Nově zvolený zástupce ředitele nepřináší nové pohledy, zkušenosti a nápady z jiného prostředí. Někteří podřízení, z jejichž středu vyšel, jeho postup mohou vnímat jako projev kariérismu. Podřízení již mohou mít dobře vybudované postupy, jak daným člověkem manipulovat. Vědí, co na něj platí z předešlých neformálních setkání.

Jmenování zástupce ředitele z vlastních zdrojů má téměř jen pozitiva. Jedinou předností zástupce z jiné školy je vnesení nových námětů pro práci učitelů. Potenciální nevýhodou by ale mohlo být, že bývalí kolegové znali jmenovaného z jeho dřívějšího působení a přístupu k práci, což by ho mohlo limitovat ve vztahu k budoucím podřízeným.

Riziko rigidity. Jinak: Vše záleží na tom, zda chci spolu s novým zástupcem pokračovat ve stávajících postupech a strategiích, nebo zda je potřeba provést zásadní změny. V prvním

případě je zástupkyně ze školy výhodou, v druhém může být brzdou nebo dokonce těžko překonatelnou překážkou.

Nevýhody - snad jen možná závist u některých zaměstnanců, kteří ale většinou nebývají soudní. Záleží, jak určený zástupce pracoval jako učitel, jak byl aktivní a v kolektivu oblíbený, komunikativní. Také záleží na postavení ředitele, jak je respektován.

Pokud shrneme odpovědi respondentů za účelem zjištění, co považují ředitele za nevýhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace z praxe, převážná část odpovídajících vidí jako nevýhodu v osobních vazbách na zaměstnance. Člověk, který je jmenovaný z vnitřních zdrojů organizace, nevidí potřebu změn, nepřichází s novými myšlenkami, pokračuje v tzv. „zajetých kolejích.“

Zde uvádím přehled totožných názorů jednotlivých respondentů:

Osobní vazby	30 respondentů	41,09 %
Nepřináší nové myšlenky	16 respondentů	21,92 %
Vnitřní zdroje – pozitiva	11 respondentů	15,06 %
Vnitřní zdroje – negativa	3 respondenti	0,04 %
Nevím	6 respondentů	8,22 %

3.7 Interview

V rámci kvalitativního výzkumu byly provedeny rozhovory se třemi řediteli základních škol.

Interview bylo zaměřeno na klady a zápory výběru zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace. Ředitelům byly kladeny otevřené otázky, které vycházely z dotazníkového šetření.

Výzkumná otázka zněla: „**Jaké jsou výhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace.**“

T: tazatel

R: respondent

3.7.1 Interview č. 1

Interview poskytovala žena ve věku 52 let, která je v pozici ředitelky základní školy od roku 2005. Zástupce ředitele školy má dva a vybírala je z vlastních zdrojů.

Rozhovor byl veden v příjemné atmosféře přímo v ředitelně školy a byl zaměřen na zjištění výhod jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace.

Výzkumné otázky zněly:

T: Jaké jsou výhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace?

R: Myslím si, že je určitě výhodou znalost zaměstnanců školy. Jmenovaný zástupce ředitele má možnost využití jejich potenciálu. Je pravda, že zde může hrozit i setrvačnost v názorech na ně a určitý stereotyp při práci s nimi.

T: A co osobní vazby na zaměstnance?

R: To je dvousečné. V určitých situacích je to výhodou. Každopádně platí, že se všemi zaměstnanci by jak ředitel, tak jeho zástupce měli jednat „férově“ a pro všechny by měla platit stejná pravidla.

T: Jak vnímají pedagogové jmenovaného zástupce ředitele v jeho nové funkci?

R: Tady je zásadní, aby si ředitel vybral takového zástupce, kterého budou ostatní respektovat.

T: Je výhodou pro nově jmenovaného zástupce ředitele znalost dokumentace – ŠVP (Školní vzdělávací program), směrnice?

R: Tak to je určitě výhoda, ale není to úplně nezbytné. Podle mého názoru je mnohem důležitější jeho schopnost jednat s lidmi a jeho organizační schopnosti.

T: Jaký je Váš názor na znalost pracovního prostředí?

R: To je nesporné. Znalost pracovních postupů a potenciálu pracovního prostředí je určitě výhodou.

T: Dalším odborným faktorem v literatuře je zažitá strategie školy v souvislosti s chodem školy.

R: Zažitou strategii vidím jako výhodu, nově jmenovaný zástupce by ji měl mít a respektovat.

T: Může být jmenování zástupce z vnitřních zdrojů pro ostatní zaměstnance motivací?

R: No, trochu se obávám, že pro některé ambiciózní zaměstnance je jmenování zástupce (kolegy) možná trochu demotivující, a to z důvodu, že nebyli na tento post jmenováni oni. Na druhou stranu si myslím, že pro většinu by bylo možná právě demotivující, kdyby byl zástupcem ředitele jmenován někdo „cizí“.

T: Spojujete výběr a jmenování pracovníka s nízkými náklady?

R: Tak to určitě ne. Takový to post nelze spojovat s financemi.

T: Jaký je Váš názor pro užší výběr pracovníků?

R: Určitě při řízení školy s velkým počtem zaměstnanců je vhodné vytvořit menší skupinu pracovníků.

T: Říká se, že jmenovaný zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace se lépe adaptuje a dříve zvládá své povinnosti?

R: Myslím si, že to je výhoda, ale nemusí to tak být vždycky.

T: Je podle Vás výhodou rychlejší obsazení funkce?

R: Podle mého názoru je výběru zástupce ředitele opravdu potřeba věnovat pozornost, nejde o kvantitu, ale o kvalitu a zde není rozhodujícím kritériem rychlost obsazení postu zástupce, ale jeho schopnost v plné míře se adaptovat.

T: Řekněte mi, prosím, na závěr, jaké vnímáte Vy výhody jmenování zástupce ředitele?

R: Určitě znalost prostředí, znalost zaměstnanců, znalost dokumentů, vizí školy.

T: Děkuji za rozhovor.

3.7.2 Interview č. 2

Interview poskytoval muž ve věku 47 let. V pozici ředitele základní školy pracuje sedmým rokem. Na škole funguje jeden zástupce ředitele, který pracoval jako zástupce již za minulého vedení.

I zde byly kladeny výzkumné otázky:

T: Jaké jsou výhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace?

R: Dle mého názoru je pro nově jmenovaného zástupce ředitele velkou výhodou znalost prostředí a znalost pracovníků. Nový zástupce si zvyká na změnu myšlení, musí se přeorientovat na jiný způsob práce a naučit se práci organizovat. Výhodou je pro něj určitě znalost pracovníků, ví, co od kterého může očekávat, zná jejich osobnostní rysy, reakce, schopnosti, ví, koho pověřit jakým úkolem. Svým způsobem je zástupce ředitele spojovacím článkem mezi ředitelem a zaměstnanci.

T: Jsou podle Vás osobní vazby na zaměstnance výhodou?

R: Podle mě, spíše ne. Zástupce by měl být objektivní, nestranný, spravedlivý ke všem zaměstnancům a loajální k řediteli. Osobní vazby k nějakému zaměstnanci by mohly vnést do kolektivu nerovnováhu, mohly by narušit vnitřní vztahy. Pokud u něj osobní vazby přetrvávají, musí svou funkci vykonávat profesionálně, ostatní by to neměli pociťovat.

T: Jaké postoje zaujímají pedagogové k nově jmenovanému zástupci ředitele?

R: Tady záleží na vztazích ve škole, jaké je klima v učitelském sboru. Pokud je to člověk, kterého respektují, uznávají, který má dobré komunikační schopnosti, je empatický, spravedlivý, nepanuje zde rivalita a soupeření, uznávají ho i v nové funkci.

T: Je výhodou znalost dokumentace školy?

R: Určitě výhoda to je, ale není to rozhodující. Zástupce z vnějších zdrojů se má možnost s dokumentací seznámit.

T: Přichází pracovník z vnitřních zdrojů s novými nápady nebo má zažité strategie školy?

R: Tady záleží na jednotlivých osobnostech, na jejich kreativitě. Někdo má chuť stále něco vymýšlet, vylepšovat, přicházet s novými nápady.

T: Probíhá adaptace pracovníka z vnitřních zdrojů rychleji?

R: Dle mého názoru ano, záleží ale zase na každém člověku. Adaptaci mu urychluje podpora ze strany ředitele, možnost dalšího vzdělávání.

T: Jak jsou pro Vás při výběru a jmenování důležité finanční náklady? Mají nějaký vliv na způsob volby zástupce?

R: Finanční náklady s výběrem zástupce ředitele nelze spojovat. Jde o to vybrat člověka, kterému mohu důvěřovat, mohu se na něj spolehnout.

T: Co je pro Vás výhodou jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace?

R: Znalost prostředí, znalost pracovníků.

T: Děkuji za rozhovor.

3.7.3 Interview č. 3

Interview poskytovala žena ve věku 53 let. V pozici ředitele základní školy pracuje sedmým rokem. Na škole jsou dva zástupci ředitele. Jeden pro 1. stupeň a druhý pro 2. stupeň. Oba byli vybíráni z vnitřních zdrojů organizace.

Výzkumné otázky zněly:

T: „Jaké jsou výhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace?“

R: Určitě výhodou pro nově jmenovaného zástupce ředitele je znalost zaměstnanců. Ví, jak kdo učí, jaké jsou jeho pracovní i povahové klady a zápory, zná jeho rodinnou situaci, koníčky. Nadřazený ve většině případů nemůže znát svého podřízeného z lidské stránky tak, jako jeho kolega.

T: Jak vnímají pedagogové jmenovaného zástupce ředitele v nové funkci?

R: Záleží, zda byl dříve např. neformálním vůdcem, odborníkem v profesi, jednal vždy čestně a férově. Přerod řadového učitele do role zástupce je pozvolný. Všichni si musí na jeho novou funkci zvykat. Pokud škola dobře funguje a zástupce byl vybrán svědomitě po zvážení všech pro a proti, budou všichni spokojeni.

T: Může být jmenování zástupce z vnitřních zdrojů pro ostatní zaměstnance motivací?

R: Vzhledem k tomu, že vedoucích funkcí je na školách málo, jsou neustále obsazené a není kam postupovat v kariérním žebříčku, tak myslím, že ne. Na druhou stranu je ve školství většina žen a ty se o vedoucí funkce zas tak moc nederou. Těch méně mužů tyto funkce většinou obsadí.

T: Vidíte výhodu ve znalosti dokumentace – ŠVP, směrnice, legislativa,...?

R: Učitel zná dobře jen tu dokumentaci, kterou běžně používá, to jsou ŠVP, některé základní směrnice např. o BOZ žáků (Bezpečnost a ochrana zdraví žáků), z jiných zná pouze určité části nebo ví, kde informaci hledat. Např. Vnitřní platový předpis, části směrnice o FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb), zejména pasáž o čerpání fondu. Zástupce ředitele své znalosti rozšiřuje hlavně o ty, které používá a které jsou nezbytné pro celkový chod školy..

T: Má pracovník zažité strategie v souvislosti s chodem školy?

R: Myslím si, že zásadní změny od něj čekat nemůžeme. Čím déle pracuje v organizaci, tím méně změn po nástupu do funkce vnáší a jede ve starých zažitých kolejích.

T: Lze podle Vás spojovat jmenování zástupce ředitele s nízkými finančními náklady?

R: Nikdy jsem nad touto problematikou neuvažovala. Zástupce z vnitřních zdrojů musí být v mnoha směrech proškolen, pokud nedělal zástupce již někde jinde. Z hlediska úspory času je zástupce z vnitřních zdrojů levnější. Zná dobře chod organizace.

T: Takže máte názor, že je výhodou znalost pracovního prostředí?

R: Na 100 %. Zná organizaci, její systém a strukturu, komunikační kanály, lidi. Může vnést některé drobné změny a to v tom směru, že jako řadovému zaměstnanci přišlo něco nesystémové a z pozice ředitele to bylo neviditelné. Nyní má šanci věc změnit.

T: A co osobní vazby na zaměstnance?

R: Tak ty jsou výhodou i nevýhodou. Výhodou je, že víme, co jeden od druhého můžeme očekávat. Nevýhodou je, že nadřízený má jiné postavení v systému organizace, a to se odrazí v chování. Mnozí si myslí, že funkce člověka změní. Není to zcela pravda. Většina vedoucích se osobnostně nezmění. Nastalou změnu přináší nová role vedoucího pracovníka, která s sebou přináší změnu ve stylu jednání. Jako kolegyně jsme byly kamarádky, bohužel s vedoucí pozicí jedné z nás se nutně začne kamarádství v práci vytrácet. Vedoucí pracovník si nehledá kamarády mezi svými podřízenými.

T: A teď už poslední otázka na závěr. Jste pro užší výběr pracovníků?

R: Užší výběr zástupce z vnitřních zdrojů probíhal v mé hlavě a pak tichá porada s bývalým panem ředitelem. Bylo to v době, kdy jsem byla krátce ve funkci. Všichni věděli, že bude jmenovaný nový zástupce na uvolněné místo. Dotyčnému jsem oznámila své rozhodnutí za zavřenými dveřmi a dala mu čas na rozmyšlenou.

T: Byla Vaše volba správná?

R: Ano byla a stejným způsobem bych se rozhodovala i příště. Funkce byla rychle a kvalitně obsazena.

T: Děkuji za rozhovor.

3.8 Souhrn šetření

V rámci kvalitativního a kvantitativního výzkumu byly získány informace, na základě kterých byla provedena komparace dat – viz Tabulka č. 12.

Z interview vyplynulo, že ředitelé základních škol své zástupce převážně jmenují z vnitřních zdrojů organizace. Rozhodujícími faktory pro jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace jsou především znalost pracovního prostředí a znalost ostatních zaměstnanců.

Tyto dva faktory získaly, jak ze strany respondentů, tak z osobních rozhovorů, skoro 100%. Určitě velkou výhodou se jevila, a také z šetření vyplynula, znalost prostředí. Vyplývá to pravděpodobně ze skutečnosti, že náplní práce zástupce ředitele základní školy je každodenně zajistit mimo jiné i bezproblémový chod školy. Pokud je tedy zástupce ředitele zvolen z vnitřních zdrojů, daleko lépe se orientuje ve známém prostředí, zná organizaci, lidi, systémy, dokáže lépe reagovat. Jestliže zná zároveň ostatní zaměstnance, má možnost využít jejich potenciálu, zná jejich osobnostní rysy, reakce, ví, co od koho může očekávat, na koho se může s čím obrátit a spolehnout.

Dalším neméně důležitým faktorem při volbě jmenování zástupce ředitele je orientace v dokumentaci školy. Tento faktor byl hodnocen jako výhoda. Zástupce ředitele od počátku výkonu své funkce pomáhá při běžném vedení školy, a to tak, jak vyplývá z jeho náplně práce a přidělených kompetencí. Z těchto důvodů je nezbytná schopnost aplikovat pravidla Organizačního řádu školy, stejně jako platné zákony, nařízení, vnitřní směrnice školy i nové legislativní záměry.

Z dotazníkového šetření a interview se mezi výhodu zařadil též faktor - pracovník se lépe adaptuje na funkci. Názor ředitelů je takový, že záleží na každém jednotlivci, neboť přechod z řad učitelů do vyšší funkce je proces nelehký a každý jedinec ho nemůže v prvopočátku zvládnout sám.

Výběrem zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace je pozice rychleji obsazena. I tento faktor byl respondenty hodnocen jako výhoda.

Zbývající faktory v dotazníkovém šetření byly hodnoceny převážně jako výhoda. V rámci interview však nebyly odpovědi jednoznačné. Pokud ostatní pracovníci znají svého nového zástupce z dřívějšího v roli učitele a byl pro ně autoritou, byl a je spravedlivý, má dobré

komunikační schopnosti, snaží se být příkladem, je předpoklad, že ho budou respektovat a uznávat i jako svého nadřízeného.

Názor respondentů a ředitelů nebyl jednoznačný ani v názorech na zažité strategie školy. Tady je to opět pouze o člověku, zda chce vnést do funkce něco nového, je kreativní, má chuť něco vymýšlet, vylepšovat, přicházet s novými nápady. Pro zaměstnance je důležité, aby svého nadřízeného znali, a pak to může být pro ně i motivační.

Z výsledku šetření dále vyplývá, že výběr pracovníka pro funkci nelze spojovat s finančními náklady. Tento faktor je hodnocen jako výhoda, protože pokud ředitel vybírá svého zástupce z vnitřních zdrojů, je těchto nákladů ušetřen.

Posledním faktorem je užší výběr pracovníků. Tady záleží na řediteli, jakým způsobem zvolí výběr svého zástupce, zda vybírá z velkého kolektivu nebo zda se rozhodne pro užší výběr. Zde respondenti vidí výhodu a částečně i nevýhodu.

Pokud byly shrnuty nevýhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů, uvádějí respondenti a ředitelé nevýhodu v osobních vazbách na zaměstnance. Tady je důležité, aby vedoucí pracovník dokázal oddělovat osobní a pracovní život, a pro všechny platila stejná pravidla. Pokud osobní vazby jsou, neměly by být pro ostatní zaměstnance znatelné.

Tabulka č. 12 **Komparace dat**

Faktor	Respondenti	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Vyhodnocení a odůvodnění
Pracovník zná ostatní zaměstnance	výhoda	výhoda	výhoda	výhoda	Výhoda- ZŘ zná povahové rysy zaměstnanců, umí využít jejich potenciálu, lépe řeší problémy
Pracovník má osobní vazby na zaměstnance	nevýhoda	výhoda i nevýhoda	nevýhoda	výhoda i nevýhoda	Nevýhoda- přátelské vztahy, obtížné sdělování a vytýkání negativních věcí kamarádovi
Ostatní zaměstnanci znají pracovníka	výhoda	záleží na tom, kdo je jmenován (autorita)	záleží na tom, kdo je jmenován (autorita)	záleží na tom, kdo je jmenován (autorita)	Výhoda- vyplynula z dotazníku, Ředitelé- odpovídali, že ZŘ musí mít autoritu a respekt

Pracovník se orientuje v dokumentech školy	výhoda	výhoda	výhoda	mírně převažuje výhoda	Výhoda- znalost v dokumentaci školy je určitě výhodou, není to nezbytné
Pracovník zná pracovní prostředí	výhoda	výhoda	výhoda	výhoda	Výhoda- znalost prostředí, problémů, klimatu, tradic, stylu řízení
Pracovník má zažité strategie v souvislosti s chodem školy	výhoda	výhoda	záleží na tom, kdo je jmenován	spíše nevýhoda	Výhoda- vyplynula z dotazníku, ředitelé- vidí problém v zavádění nových postupů, nepřichází s novými myšlenkami
Jmenování pracovníka je motivační pro ostatní zaměstnance	výhoda	výhoda i nevýhoda	není odpověď	spíše nevýhoda	Výhoda- vyplynula z dotazníku, ředitelé- né, vždy to je motivační, může zde být závist, intriky nepřejícnost,

S výběrem pracovníka jsou spojeny nízké náklady	výhoda	nelze spojovat s financemi	nelze spojovat s financemi	výhoda	Výhoda- vyplynula z dotazníku, ředitelé -se vyslovili, že s výběrem ZŘ určitě nelze spojovány finance
Užší výběr pracovníků - uchazečů	výhoda	výhoda	není odpověď	výhoda	Výhoda- vyplynula jak z dotazníkového šetření, tak i z rozhovoru se řediteli..
Pracovník se lépe adaptuje na funkci	výhoda	výhoda	výhoda	spíše výhoda	Výhoda- vyplynula jak z dotazníkového šetření, tak i z rozhovoru se řediteli.
Funkce zástupce ředitele je rychleji obsazena	výhoda	není odpověď	není odpověď	výhoda	Výhoda- vyplynula jak z dotazníkového šetření, tak i z rozhovoru se řediteli

4 Závěr

Jak již bylo uvedeno v úvodu této bakalářské práce, neexistuje žádný právní dokument, který by při samotném výběru zástupce ředitele stanovil jasná a jednoznačná pravidla.

Cílem bakalářské práce bylo shrnout a vymezit klady a zápory jmenování zástupce ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace z pozice samotného ředitele školy.

Tyto informace byly získány dotazníkovým šetřením, které bylo odesláno celkem 150 respondentům – ředitelům základních škol, odpovědi se vrátilo 107.

V rámci interview bylo uskutečněno osobní setkání se třemi řediteli základních škol. Poté byla na základě získaných informací provedena komparace dat.

Výzkumný vzorek, který tvořilo 107 respondentů, odpovídalo na 12 otázek sestavených v dotazníku, z čehož v 11 otázkách byly uvedeny faktory podle odborné literatury, které hrají roli při výběru pracovníka z vnitřních zdrojů organizace, 12. otázka byla na doplnění, pro účel zjištění opačného úhlu pohledu. Podobné otázky byly kladeny třem ředitelům základních škol.

Výzkumná otázka zněla: Jaké jsou výhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace?

Výsledky šetření jsou komparovány do tabulky na stranách 57 - 59 a lze z ní konstatovat, že výhody se převážně shodují s odbornou literaturou.

Kromě výhod byly zjišťovány 12. otázkou v dotazníkovém šetření i nevýhody jmenování zástupce ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace. Tato otázka byla pouze doplňková a nebyl z ní zpracován graf, ani tabulka. Respondenti jednoznačně vidí nevýhodu v osobních vazbách na zaměstnance. Tato nevýhoda se shoduje též s odbornou literaturou. Závěrem lze konstatovat, že při jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace převládají výhody nad nevýhodami. Zástupce ředitele zná prostředí, lidi, zná silné a slabé stránky školy, vztahy na pracovišti. Při jmenování do funkce se může věnovat novým pracovním úkolům, které vyplývají z funkce. Pokud se ředitel školy bude rozhodovat, zda vybírat svého zástupce z vnitřních zdrojů organizace lze říci, že to je pro

něj výhodné. Vždy je zapotřebí vybírat takového člověka, který je operativní, flexibilní, odolný vůči stresu a emočním projevům. Výběru je nutné věnovat náležitou pozornost.

5 Seznam použitých informačních zdrojů

EGER, Ludvík. *Efektivní školský management*. Vyd. 1. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 224 s. ISBN 80-708-2430-1.

GOLD, Anne. *Řízení současné školy: o práci učitelů na střední úrovni řízení*. Vyd. 2. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2005, 164 s. ISBN 80-902-6144-2.

JIRÍ TRUNDA, Kamil Bříza a [editor Václav TROJAN]. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012. ISBN 80-729-0541-4.

LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 103 s. *Řízení školy* (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-899-2.

NANTL, Jiří. Česká republika potřebuje dlouhodobou vizi vzdělávací politiky. *Řízení školy*. 2013, (3): 45 s. ISSN 12148679.

OBST, Otto. *Manažerské minimum pro učitele*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 121 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 80-244-1359-0.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 1995, 292 s. ISBN 80-717-8029-4.

SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Vývojové aspekty managementu a řízení školy*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003, 39 s. ISBN 80-729-0133-8.

SOLFRONK, Jan. *Kapitoly ze školského managementu*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002, 89 s. Studijní texty pro distanční studium. ISBN 80-708-3655-5

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. *Řízení školy*. ISBN 978-807-3579-012.

THUMSOVÁ, Martina. Rozdělení činností zástupce ředitele školy a jejich role v řízení školy. *Řízení školy*. 2013, (1): 41 s. ISSN 12148679.

TROJANOVÁ, Irena. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2014, 171 s. ISBN 978-80-262-0591-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. Manažer. ISBN 80-247-0403-X.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6.

Elektronické zdroje:

[Http://portal.pohoda.cz:pracovni-pravo/zakonik-prace-2014](http://portal.pohoda.cz:pracovni-pravo/zakonik-prace-2014) [online]. [cit. 2015-07-13].

[Www.magistrriizeniskoly.cz](http://www.magistrriizeniskoly.cz) [online]. [cit. 2014-05-16].

6 Přílohy

6.1 Dotazník pro výzkumné šetření

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia obor Školský management na Univerzitě Karlově.

Prosím Vás touto cestou o vyplnění dotazníku, který se týká kladů a záporů jmenování zástupce ředitele základní školy z vnitřních zdrojů organizace. 12 otázek tohoto dotazníku Vám nezabere víc jak 10 minut Vašeho času. Výsledky poslouží jako podklad pro zpracování výzkumné části mé bakalářské práce.

Dotazník je anonymní. Názvy příspěvkových organizací nebudou nikde uváděny.

Děkuji Vám za spolupráci a přeji krásné léto, plné odpočinku a nabírání sil pro nový školní rok.

Dotazník je přístupný na adrese:

<http://www.survio.com/survey/d/M9A2P2O1S4I7G6A7H>

S pozdravem

Jaroslava Babková

ekonom ZŠ Benešov, Jiráskova 888

Dotazník pro ředitele základních škol – Jmenování zástupce ředitele ZŠ z vnitřních zdrojů organizace

1. Pracovník zná ostatní zaměstnance

rozhodně výhoda

spíše výhoda

spíše nevýhoda

rozhodně nevýhoda

komentář

2. Pracovník má osobní vazby na zaměstnance

rozhodně výhoda

spíše výhoda

spíše nevýhoda

rozhodně nevýhoda

komentář

3. Ostatní zaměstnanci znají pracovníka

rozhodně výhoda
spíše výhoda
spíše nevýhoda
rozhodně nevýhoda
komentář

4. Pracovník se orientuje v dokumentech školy (ŠVP, směrnice ...)

rozhodně výhoda
spíše výhoda
spíše nevýhoda
rozhodně nevýhoda
komentář

5. Pracovník zná pracovní prostředí

rozhodně výhoda
spíše výhoda
spíše nevýhoda
rozhodně nevýhoda
komentář

6. Pracovník má zažité strategie v souvislosti s chodem školy

rozhodně výhoda
spíše výhoda
spíše nevýhoda
rozhodně nevýhoda
komentář

7. Jmenování pracovníka je motivační pro ostatní zaměstnance

rozhodně výhoda
spíše výhoda
spíše nevýhoda
rozhodně nevýhoda
komentář

8. S výběrem pracovníka jsou spojeny nízké náklady

rozhodně výhoda
spíše výhoda
spíše nevýhoda

rozhodně nevýhoda
komentář

9. Užší výběr pracovníků – uchazečů

rozhodně výhoda
spíše výhoda
spíše nevýhoda
rozhodně nevýhoda
komentář

10. Pracovník se lépe adaptuje na funkci

rozhodně výhoda
spíše výhoda
spíše nevýhoda
rozhodně nevýhoda
komentář

11. Funkce zástupce ředitele je rychleji obsazena

rozhodně výhoda
spíše výhoda
spíše nevýhoda
rozhodně nevýhoda
komentář

12. V čem spatřujete nevýhody jmenování zástupce ředitele z vnitřních zdrojů organizace?